

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**Estrategias para el Desarrollo Profesional de Mujeres Ejecutivas en el  
Sector Educación Superior**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Marco Jiménez Sauri**

**José Manco Becerra**

**Clara Rendón Carranza**

**Yolanda Vallejo Alzamora**

**Asesora: Esther García Pedroche**

**Surco, marzo de 2017**

## Dedicatoria

A mi familia, por su apoyo y motivación para lograr este gran paso en mi vida profesional, en especial a mi hijo, para que este esfuerzo sirva como ejemplo y motivación para demostrar que los sueños pueden ser posibles.

Marco Jiménez Sauri

A mi querida madre, por su ejemplo de perseverancia y apoyo constante; a mi padre, por su comprensión y aliento; finalmente, a mis hermanos, por su motivación y ánimos para culminar este importante objetivo en mi vida.

José Manco Becerra

A Dios, por bendecirme día a día con la dicha de la vida y de ser madre de una linda niña llamada Fernanda, a la que amo con todo mi corazón y mi ser, porque ella es mi motor y motivo y mi razón de vivir.

Clara Rendón Carranza

A mis queridos padres, por ser la fuente de motivación para ser cada día mejor. En especial, a mi querida madre por ser mi ejemplo de lucha y sacrificio frente a los problemas; por su amor, alegría y ánimo para culminar la maestría.

Yolanda Vallejo Alzamora



## Agradecimientos

Expresamos nuestro mayor aprecio y consideración a:

Nuestras familias, por habernos comprendido y apoyado hasta culminar este importante paso en nuestras vidas, para nuestro desarrollo profesional.

Nuestra asesora, Esther García, por su paciencia, orientación y comprensión para culminar esta investigación y, al mismo tiempo, por alentarnos a lograr nuestro objetivo.



## Resumen Ejecutivo

La presente investigación identificó las estrategias para el desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas en el sector de la educación superior privada de Lima Metropolitana, mediante un enfoque cualitativo de sus características demográficas; sus antecedentes educativos, laborales y familiares; sus habilidades y competencias gerenciales; sus factores críticos de éxito y estrategias; y las barreras y limitaciones que enfrentaron para alcanzar puestos altos de gestión en sus instituciones educativas. El estudio utilizó el paradigma cualitativo basado en estudios de casos de veintisiete mujeres ejecutivas en altos cargos de la gestión académica. Las técnicas utilizadas para recopilar información fueron las siguientes: (a) entrevista en profundidad, (b) observación y (c) notas de campo.

Los resultados demostraron que las mujeres ejecutivas alcanzan altos cargos de gestión luego de desempeñarse eficientemente en cargos menores durante muchos años, y tras haber obtenido grados académicos superiores. Su nueva posición les facilitó conciliar la vida familiar con la laboral, lo que generó en ellas satisfacción y bienestar que impactaron positivamente en su ocupación. Además, les permitió ganar prestigio y obtener confianza de las autoridades, impulsando oportunidades de crecimiento para otras mujeres, a través de la gestión de la red de contactos.

Sin embargo, para alcanzar dicho equilibrio, necesitaron el apoyo de servicio doméstico, de los familiares y de la pareja. Asimismo, se evidenció que las mujeres en altos cargos de gestión practican un liderazgo transformacional que les facilita alcanzar sus objetivos con un alto nivel de eficiencia. En cuanto a las barreras y limitaciones, se observó que la burocracia en los procesos académicos, la falta de herramientas para la gestión de los recursos humanos y la gestión administrativa son sus principales limitantes. La originalidad de la presente investigación radicó en el análisis realizado acerca de las estrategias que

siguieron las mujeres ejecutivas que alcanzaron altos cargos de gestión en un sector donde existen escasos estudios en Lima Metropolitana.



## Abstract

This research identifies strategies for professional development of executive women among private superior educational sector in Lima through a qualitative approach of their demographic characteristics: education, working and familiar background; managing skills; critical success factors and strategies; barriers and limitations they found to achieve high management positions in their educational institutions. The study used qualitative paradigm based in 27 cases of executive women within high position in academic management. The techniques used to gather information have been: (a) in-depth interview, (b) observation and (c) field notes.

Results demonstrated that women reach high management positions after filling several lower range ones with efficient performance and having gone through high academic formation, which eases the balance between familiar and laboral life, thus generating wellbeing and satisfaction that impacts positively in their performance which allows them to earn prestige and obtain confidence from different authority figures, boosting growing opportunities to other women through networking management. In order to reach this balance subjects had support in their domestic, familiar and life partner responsibilities. Also, it is shown that women in high management position practice transformational leadership which allowed them to achieve their objectives with high proficiency. Among barriers and limitations, it is shown that academic process bureaucracies, lack of tools for human and administrative management are their main weakness. Originality of present research is based on the analysis of the strategies that these executive women, who achieved high management positions, achieved in a sector where there have not been significant previous extensive studies in Lima.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1 Definición del Problema .....	4
1.2 Propósito de la Investigación .....	4
1.3 Importancia de la Investigación .....	4
1.4 Naturaleza de la Investigación .....	6
1.5 Pregunta de Investigación .....	7
1.6 Definición de Términos.....	8
1.7 Supuestos.....	10
1.8 Limitaciones .....	10
1.9 Delimitaciones.....	10
1.10 Resumen.....	11
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura .....</b>	<b>14</b>
2.1 Mujeres Ejecutivas .....	15
2.1.1 Participación de la mujer ejecutiva en altos cargos.....	16
2.1.2 Habilidades y competencias de la mujer ejecutiva.....	21
2.1.3 Barreras y limitaciones de la mujer ejecutiva.....	24
2.2 Mujeres Ejecutivas en el Sector de Educación Superior.....	31
2.2.1 Participación de la mujer en altos cargos en el sector de la educación superior privada.....	31

2.2.2 Habilidades y competencias de la mujer ejecutiva en altos cargos en el sector de educación superior privado. ....	34
2.2.3 Barreras y limitaciones de la mujer ejecutiva a altos cargos en el sector de la educación privada. ....	36
2.3 Estrategias para el Desarrollo Profesional de la Mujer Ejecutiva en el Sector de la Educación Privada. ....	40
2.4 Resumen. ....	43
2.5 Conclusiones. ....	45
<b>Capítulo III: Metodología de la Investigación. ....</b>	<b>47</b>
3.1 Diseño de la Investigación. ....	48
3.2 Justificación del Diseño. ....	49
3.3 Preguntas de la Investigación. ....	49
3.4 Consentimiento Informado. ....	50
3.5 Población. ....	50
3.6 Selección de Casos. ....	51
3.6.1 Muestreo. ....	51
3.6.2 Estrategias. ....	52
3.7 Procesos de Confidencialidad. ....	53
3.8 Procedimiento de Recolección de Datos. ....	53
3.8.1 Fuentes de evidencia. ....	53
3.8.2 Protocolo del caso. ....	54
3.8.3 Casos piloto. ....	54
3.8.4 Esquema de entrevistas. ....	55

3.9 Instrumentos .....	56
3.10 Proceso de Registro de Datos .....	57
3.11 Análisis e Interpretación de Datos .....	58
3.11.1 Análisis individual de los casos .....	58
3.11.2 Análisis transversal de casos. ....	59
3.12 Validez y Confiabilidad .....	59
3.13 Resumen .....	61
<b>Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados.....</b>	<b>62</b>
4.1 Perfil de las Informantes .....	62
4.1.1 Antecedentes demográficos.....	65
4.1.2 Antecedentes laborales.....	65
4.1.3 Antecedentes educativos.....	69
4.1.4 Antecedentes familiares.....	69
4.2 Presentación y Discusión de los Resultados .....	80
4.2.1 ¿Qué habilidades y competencias gerenciales deben tener? .....	80
4.2.2 ¿Cuáles son los factores críticos de éxito que han influenciado en su desarrollo profesional? .....	90
4.2.3 ¿Cuáles son las barreras que han encontrado en su desarrollo profesional? .....	95
4.2.5 Análisis transversal de los casos.....	99
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>103</b>
5.1 Conclusiones .....	103
5.1.1 Sobre el perfil de las mujeres ejecutivas. ....	103
5.1.2 Sobre sus habilidades y competencias gerenciales.....	104

5.1.4 Sobre sus factores críticos de éxito y estrategias.....	106
5.1.5 Sobre sus barreras y limitaciones. ....	108
5.2 Contribuciones .....	109
5.2.1 Contribuciones teóricas. ....	109
5.2.2 Contribuciones prácticas. ....	109
5.3 Recomendaciones.....	110
5.3.1 Recomendaciones prácticas.....	110
5.3.2 Recomendaciones para futuras investigaciones. ....	112
<b>Referencias.....</b>	<b>114</b>
<b>Apéndice A: Matriz de Exploración de la Literatura.....</b>	<b>121</b>
<b>Apéndice B: Matriz de Desarrollo del Argumento Cronológico .....</b>	<b>122</b>
<b>Apéndice C: Matriz de Desarrollo del Argumento por Análisis .....</b>	<b>125</b>
<b>Apéndice D: Formato de Notas de Campo .....</b>	<b>126</b>
<b>Apéndice E: Formato de Notas de la Entrevista .....</b>	<b>127</b>
<b>Apéndice F: Consentimiento Informado .....</b>	<b>128</b>
<b>Apéndice G: Preguntas de Clasificación.....</b>	<b>129</b>
<b>Apéndice H: Guía de la Entrevista.....</b>	<b>130</b>
<b>Apéndice I: Protocolo del Caso.....</b>	<b>137</b>
<b>Apéndice J: Perfil de las Mujeres Ejecutivas Entrevistadas .....</b>	<b>138</b>
<b>Apéndice K: Red de Códigos (Atlas. Ti) .....</b>	<b>148</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Perfil de las Informantes</i> .....	63
Tabla 2 <i>Datos Demográficos de las Entrevistadas</i> .....	65
Tabla 3 <i>Datos Laborales de las Entrevistadas</i> .....	66
Tabla 4 <i>Número de Empleados a Cargo</i> .....	66
Tabla 5 <i>Antecedentes Laborales de las Entrevistadas</i> .....	68
Tabla 6 <i>Grado de Instrucción de las Entrevistadas</i> .....	69
Tabla 7 <i>Etapas de Crecimiento de los Hijos durante el Cargo de Gestión</i> .....	71
Tabla 8 <i>Influencia del Cargo de Gestión en la Familia</i> .....	73
Tabla 9 <i>Influencia de la Familia en el Cargo de Gestión</i> .....	75
Tabla 10 <i>Limitaciones de la Mujer Ejecutiva en el Cargo de Gestión</i> .....	77
Tabla 11 <i>Estadística de los Casos de Estudio</i> .....	79
Tabla 12 <i>Características del Liderazgo</i> .....	83
Tabla 13 <i>Tipo de Entrenamiento y Capacitación Recibida</i> .....	87
Tabla 14 <i>Factores Críticos de Éxito de las Entrevistadas</i> .....	92
Tabla 15 <i>Estrategias de las Mujeres Ejecutivas</i> .....	93
Tabla 16 <i>Tipos de Barreras de la Mujer Ejecutiva</i> .....	96
Tabla 17 <i>Barreras de Discriminación de Género</i> .....	98
Tabla 18 <i>Estrategias Identificadas de la Mujer Ejecutiva</i> .....	107
Tabla A1 <i>Matriz de Exploración de la Literatura</i> .....	121
Tabla B1 <i>Matriz de Desarrollo del Argumento Cronológico</i> .....	122
Tabla C1 <i>Matriz de Desarrollo del Argumento por Análisis</i> .....	125

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de la literatura .....	15
<i>Figura 2.</i> Participación de la mujer en altos cargos de dirección a nivel mundial. ....	17
<i>Figura 3.</i> Participación de la mujer en altos cargos de dirección por áreas organizacionales a nivel mundial. ....	19
<i>Figura 4.</i> Participación de la mujer en altos cargos de dirección por áreas organizacionales a nivel mundial. ....	19
<i>Figura 5.</i> Antecedentes laborales .....	67
<i>Figura 6.</i> Antecedentes familiares .....	70
<i>Figura 7.</i> Habilidades y competencias gerenciales.....	81
<i>Figura 8.</i> Factores críticos de éxito y estrategias .....	91
<i>Figura 9.</i> Barreras .....	95
<i>Figura 10.</i> Red de códigos de Atlas. Ti .....	148

## Capítulo I: Introducción

En el sistema universitario, al igual que se observa en el mundo empresarial, la participación de la mujer disminuye conforme los puestos de gestión suponen mayores responsabilidades (Tomás & Guillamón, 2008). Asimismo, en la gestión educativa, se constata la influencia de culturas dominadas por visiones masculinas y modelos que tienden a generar mayor desigualdad y marginalidad (Cueva & Díaz, 2015). En este sentido, la educación se convierte en el factor más importante para contribuir con la disminución de las brechas de diferenciación, en aras de la igualdad de género (Lagerberg, 2014) sin embargo no garantiza que ellas alcancen la equidad y menos aún la cúspide de las organizaciones y por tanto se busca explicar las estrategias de desarrollo profesional que usaron algunas mujeres ejecutivas para romper dicha tendencia. (De Santamaría, Eagly, Heller, Salgado, Jáuregui & Goode, 2013).

En los últimos años, se han dado notables avances respecto a la participación de la mujer en la educación superior; por ejemplo, en el año 2006 se registró una mayor proporción de mujeres respecto a los hombres en las aulas universitarias a nivel mundial (Tomás & Guillamón, 2008). Sin embargo, la participación de la mujer ejecutiva en altos cargos de gestión en la educación superior no es representativa y no alcanza una proporción de equidad, a pesar de que los equipos directivos con diversidad de género muestran mayor rendimiento y eficiencia (Sanz, 2016); y de que la mujer, por su propia naturaleza, desarrolla un estilo de liderazgo transformacional que beneficia a las instituciones (Sánchez & López, 2008).

Así, este estudio se realizó con un enfoque cualitativo, con el fin de identificar las estrategias que las mujeres ejecutivas aplican para su desarrollo profesional en el sector de la educación superior privada, en Lima, observando su nivel de participación en altos cargos de la gestión universitaria, las habilidades y competencias necesarias, los factores críticos de

éxito y las estrategias que desarrollaron, así como conocer las barreras que superaron para alcanzar los objetivos trazados en su desarrollo profesional en el sector educación superior. En el presente capítulo se exponen los antecedentes de la investigación, el problema, el propósito, la importancia, la naturaleza, las preguntas de investigación y la definición de términos. Asimismo, se presentan los supuestos, las limitaciones y delimitaciones de la investigación.

Existe una relación directa entre el crecimiento de un país y la participación de la mujer en la dirección de las organizaciones; su contribución en el incremento del nivel de competitividad de los países es elevada (Lagerberg, 2015; Ryder, 2015); sin embargo, en la actualidad, la participación de la mujer en altos cargos de gestión sigue siendo mínima, desaprovechándose así el talento humano que la mujer representa (Avolio & Di Laura, 2014).

Lamentablemente, aunque hoy es notoria una mayor cantidad de mujeres que cursan estudios universitarios y es evidente una mayor participación de la mujer en la fuerza laboral (Ryder, 2015), la posibilidad de lograr la equidad de género en los altos cargos de gestión a nivel mundial aún es remota (Jogulu & Wood, 2011); esta escasa diversidad de género presente en las organizaciones es uno de los motivos por los cuales las mujeres no alcanzan su mayor rendimiento y eficiencia (Ryder, 2015; Lagerberg, 2015; Sanz, 2016).

A lo expuesto, se añade la presencia de barreras y limitaciones que la mujer debe enfrentar y que le impiden avanzar en los diferentes niveles de una organización (Tomás & Guillamón, 2008), así como la superación del techo de cristal que no ha desaparecido (Delgado & Rondón, 2013). Además, las mujeres ejecutivas deben afrontar dos situaciones críticas en su vida: tomar la decisión de mantenerse en la línea de carrera en una organización para su desarrollo profesional o hacer un alto para tener una familia (Kiss, Barrios & Álvarez, 2007; Delfino, 2005; Bustos, 2005; Ogliastri, 2011), lo que genera un alto nivel de tensión en

sus vidas, más aún si no existe una repartición equitativa en las tareas de casa y deben llevar el mayor peso de la responsabilidad familiar (Avolio & Di Laura, 2014).

Si la mujer es capaz de manejar las tensiones del mundo familiar y laboral, ambos roles se beneficiarán y alcanzarán un alto nivel de satisfacción y bienestar (Feldman, Vivas, Lugli, Zaragoza & Gómez, 2008); en cambio, si la mujer no es capaz de conciliar dichas tensiones, ello le generará depresión y malestar, con consecuencias negativas en su productividad (Feldman et al., 2008). Así, algunas mujeres experimentan una falta de confianza en ellas mismas, pues estiman que no serán consideradas igual que los hombres por no lograr el deseado equilibrio entre vida y trabajo (Perazo, 2015); en consecuencia, mientras más avanzan en sus carreras, más se frustran y desisten de continuar (Bustos, 2005).

Debido a esta situación, el mercado laboral no es neutral en cuestiones de género, ya que hombres y mujeres no compiten en las mismas condiciones, por lo que la ocupación de altos cargos de gestión no es equitativa. Esta desigualdad, además, se refleja en una menor remuneración laboral de la mujer (Tomás & Guillamón, 2008; Delgado & Rondón, 2013). Esta situación no es ajena al ámbito universitario, pues, de igual manera, presenta una menor proporción de mujeres en altos cargos de gestión (Tomás & Guillamón, 2008).

En la gestión educativa también predomina la influencia de culturas dominadas por visiones masculinas y modelos que generan mayor desigualdad y marginalidad (Cueva & Díaz, 2015). Por tanto, las mujeres ejecutivas en altos cargos de gestión en el sector de educación deben superar diferentes obstáculos en aras de la igualdad en cargos académicos y de gestión (López, Martínez & Díaz, 2012).

## **1.1 Definición del Problema**

El nivel de participación de la mujer en altos cargos de gestión en el sector de la educación privada aún no alcanza un nivel de igualdad de género, a pesar de las habilidades y competencias que la mujer puede proporcionar a los equipos de dirección (Tomás & Guillamón, 2008). El número de mujeres que hoy ocupan altos cargos de gestión en distintas instituciones es mínimo, por lo que es necesario superar el techo de cristal existente para que pueda seguir creciendo y desarrollándose profesionalmente en todos los niveles de la universidad, aunque este sea un proceso lento (Ryder, 2015).

Por lo tanto, el problema que actualmente atraviesan las mujeres ejecutivas con un bajo nivel de participación en los altos cargos de gestión, se ve directamente influenciado por la falta de estrategias claves que les permitan un desarrollo profesional exitoso y alcanzar altos cargos ejecutivos en las universidades privadas de Lima.

## **1.2 Propósito de la Investigación**

El presente trabajo tiene como objetivo estudiar e identificar las estrategias de desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas que ocupan altos cargos de gestión en el sector de la educación superior en universidades privadas de Lima, Perú en el 2016. Para ello, se analizaron los aspectos siguientes: (a) perfil de la mujer ejecutiva; (b) las habilidades y competencias gerenciales; (c) los factores críticos de éxito y estrategias que han influenciado su desarrollo; y (d) las barreras que han encontrado en su desarrollo profesional.

## **1.3 Importancia de la Investigación**

Los equipos de dirección con diversidad de género muestran un mayor rendimiento y eficiencia que los equipos poco diversos (Ryder, 2015; Sanz, 2016); por lo tanto, si el talento de la mujer en los altos cargos de gestión es aprovechado, el crecimiento de las universidades

y, en consecuencia, un mayor crecimiento del país y de su nivel de competitividad (Ryder, 2015; Lagerberg, 2015) sería evidente.

Existen razones por las cuales se estima importante investigar sobre la problemática concerniente al desarrollo de la mujer ejecutiva para alcanzar altos cargos de gestión en las organizaciones, en este estudio, a través de su impacto en el sector de la educación superior privada en Lima. En primer lugar, según Lagerberg (2015), el crecimiento de un país y su productividad guarda una relación directamente proporcional con un mayor crecimiento, desarrollo y participación de la mujer en altos cargos de gestión.

En segundo lugar, es necesario conocer el nivel de habilidades y competencias que la mujer ejecutiva debería tener para lograr un desarrollo profesional sostenible que le permita alcanzar altos cargos de gestión en el sector de la educación superior privada. Negri (2011) mencionó que las mujeres que destacan en las universidades son hábiles y eficaces, por lo general, en la gestión de la conflictividad latente y evitan, en buena medida, las tendencias disgregadoras.

En tercer lugar, es necesario explorar a fondo los factores críticos de éxito y las estrategias que inciden en la carrera de las mujeres ejecutivas, tales como su nivel de educación, la motivación y el equilibrio entre su vida familiar y laboral. Otro factor de éxito relevante es el tipo de liderazgo transformacional que la mujer ejecutiva ejerce en su entorno. En ese sentido, Jogulu y Wood (2011) indicaron que las mujeres son tan capaces como los hombres en la demostración de liderazgo en sus funciones de gestión de alto nivel. En particular, se concluyó que las mujeres superan a los hombres en los aspectos específicos de un estilo de liderazgo transformacional, por lo cual es necesario profundizar y romper los estereotipos relacionados entre sí.

Este tipo de liderazgo transformacional característico en la naturaleza de la mujer ejecutiva se hace necesario y útil en las universidades, dado que son instituciones con estructuras muy burocráticas y una alta tendencia al cambio. Las mujeres logran notables transformaciones por su estilo de liderazgo basado en la comunicación, consideración de las necesidades personales de sus empleados, equilibrio con las tareas y formas creativas de resolución de conflictos y distancias de las estrategias burocráticas (Sánchez & López, 2008).

En el sector de la educación superior privada, las mujeres ejecutivas tienen un difícil acceso a puestos de gestión, los cuales están repartidos inequitativamente entre hombres y mujeres, aunque la tendencia se encamina, poco a poco, a neutralizar esta desigualdad (Sánchez & López, 2008).

Por lo anteriormente expuesto, es importante identificar las estrategias de desarrollo aplicadas por las mujeres ejecutivas en el sector educativo superior privado, que ocupan altos cargos en las más prestigiosas universidades privadas de Lima.

#### **1.4 Naturaleza de la Investigación**

La presente investigación tiene un propósito exploratorio. Asimismo, se ha utilizado un enfoque cualitativo con el fin de investigar las estrategias para el desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas que ocupan altos cargos de gestión en el sector de la educación superior privada en Lima; dado que este enfoque permitirá conseguir las perspectivas, puntos de vista, experiencias y opiniones propias de los participantes en la investigación, lo que origina una riqueza interpretativa, profundidad en los datos y contextualización del ambiente (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

La investigación realizada utiliza el enfoque cualitativo porque: (a) permite analizar experiencias de individuos y relacionarlas con historias de vidas biográficas o



prácticas (cotidianas o profesionales) que pueden tratarse analizando el conocimiento cotidiano, informes e historias;(b) permite analizar interacciones y comunicaciones mientras se producen, basándose en la observación y el análisis del material; (c) se analizan documentos (textos, imágenes, películas o música) o huellas similares de las experiencias o interacciones; (d) deja espacio para particularidades de las experiencias, interacciones y documentos; (e) se abstiene de establecer en un principio un concepto claro de lo que se estudia y; (f) toma en cuenta el contexto y los casos para entender un problema sometido a estudio (Rapley, 2014, pp.14-15).

De acuerdo con Rapley (2014), el estudio de casos es muy útil cuando hay muchas historias que contar y complejidad relevante. Dicha estrategia servirá para entender mejor el contexto en que se desarrolla el estudio. Para llevar a cabo la investigación, se consideró como población a las mujeres ejecutivas en altos cargos de gestión en las universidades privadas de Lima que se encuentran dentro del *Ranking QS World University* (QS Top Universities, 2016). Las estrategias utilizadas para la toma de la muestra fueron: (a) bola de nieve y (b) máxima variación con un tamaño de muestra de 27 mujeres ejecutivas; y los instrumentos utilizados fueron: (a) entrevista en profundidad, (b) observación y (c) notas de campo. Para estructurar la información, se utilizó el programa Atlas. Ti

### **1.5 Pregunta de Investigación**

La pregunta principal de investigación fue: ¿Cuáles son las estrategias que aplican las mujeres ejecutivas que han alcanzado altos cargos para su desarrollo profesional en el sector de educación superior en las universidades privadas de Lima, Perú? Para ello, debieron responderse los siguientes interrogantes: (a) ¿Cuál es el perfil de la mujer ejecutiva? (b) ¿Qué habilidades y competencias gerenciales deben tener?; (c) ¿Cuáles son los factores críticos de

éxito que han influenciado en su desarrollo profesional?; y (d) ¿Cuáles son las barreras que han encontrado en su desarrollo profesional?

## 1.6 Definición de Términos

A continuación, se definen los principales términos utilizados en el presente estudio:

La palabra *estrategia* se utiliza desde hace mucho tiempo y se le han asignado significados diversos. Uno de sus usos más frecuentes se ha dado en el área militar, en el área del deporte y en el área de los negocios. La *estrategia* es un punto muy importante en las decisiones que debe tomar una persona en la gestión de una organización, en la cual hay múltiples recursos que se deben administrar correctamente para cumplir con los objetivos trazados. En este sentido, “la estrategia es un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Mintzberg & Voyer, 1997, p. 7). Por otro lado, Blanco (2014, p. 37) definió a la estrategia como “el conjunto de objetivos de mediano plazo alineados con la visión, la misión, los valores y los fines de la organización que, al ser alcanzados, tendrán un efecto efectivo en su desempeño”. En el presente trabajo de investigación, el término *estrategia* se entiende como pasos a seguir para alcanzar la meta propuesta.

En ese sentido la variable estrategia se puede medir operacionalmente mediante la formulación de una matriz de evaluación de factores críticos claves, que determinaron en el desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas en el sector educación superior, D'Alessio (2012) señaló que una matriz de evaluación de factores permite crear una lista definida de oportunidades y analizar las amenazas que deben evitarse, es por ello que la matriz se convierte en una herramienta básica para los estrategas que permite depurar lo necesario y evaluar las prioridades en búsqueda de un balance.

En relación al *desarrollo profesional*, según Martínez (2013), la expresión desarrollo profesional fue usada en los años sesenta, y es a partir de los años noventa cuando gana notoriedad, ya que este concepto se convirtió en un tema de estudio en el ámbito de la educación. Lieberman y Miller (citados en Martínez, 2013, p.133) consideraron que el desarrollo profesional está condicionado por los conocimientos, habilidades y capacidades que se deben tener en cuenta para perfeccionar y mejorar las labores. En esta investigación, el término *desarrollo profesional* se refiere al aprendizaje que un individuo tiene durante su vida y que le ayuda a superarse cada día más.

En la presente investigación la variable de desarrollo profesional se midió operacionalmente según lo indicado por Pizarro y Guerra (2010) quienes consideraron que el reconocimiento profesional y la disminución de las brechas salariales entre hombres y mujeres es la mejor brújula para medir un exitoso desarrollo profesional de la mujer. En tal sentido hemos elegido mujeres en un alto cargo de gestión demostrando así el reconocimiento que poseen en las Universidades privadas lo cual les genera la mayor fuente de sus ingresos.

El término *mujeres ejecutivas* se refiere a las personas de sexo femenino que alcanzan altos cargos de gestión en una organización y que contribuyen con sus habilidades y competencias a alcanzar un alto rendimiento y eficiencia en los equipos directivos (Tomás & Guillamón, 2008).

El término *educación superior*, de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2009), comprende todo tipo de estudios, de formación o de investigación en el nivel postsecundario, impartidos por una universidad u otros establecimientos de enseñanza que estén acreditados como centros de enseñanza superior por las autoridades competentes del Estado. La importancia que tiene la educación superior en un país se refleja en su desarrollo sociocultural y económico, un país

sin educación no progresaría; la educación permite hacer frente a los nuevos desafíos que la tecnología y la globalización exigen día a día, y mejora la manera de producir, organizar y difundir los conocimientos que una persona y un país necesitan para crecer.

### **1.7 Supuestos**

La investigación supone que las mujeres ejecutivas logran el éxito en su desarrollo profesional en el sector de la educación superior en Lima, tras aplicar una serie de estrategias que les permiten vencer las barreras de diferencias de género, su capacidad de reubicación, el grado de nivel educativo, su estatus familiar, las diferencias en las escalas salariales y los estereotipos de la sociedad frente a su capacidad de gestión y liderazgo. Por tanto, los factores personales y situacionales influyen dinámicamente en el éxito de la carrera administrativa de los hombres y de las mujeres (Jogulu & Wood, 2011).

### **1.8 Limitaciones**

Las principales limitaciones en la investigación fueron las siguientes: (a) diversidad de percepciones para identificar las motivaciones de desarrollo profesional de las mujeres en sus carreras académicas que les permita escalar altos cargos en las universidades privadas de Lima; ya que dichas motivaciones son valoradas según la percepción de cada entrevistada; (b) las entrevistas son a profundidad, por lo que, posiblemente, algunas mujeres omitan situaciones reales que hayan enfrentado o eviten dar opiniones personales; y (c) disponibilidad de tiempo para la entrevista por parte de mujeres que ocupan altos cargos de gestión en las universidades privadas de Lima.

### **1.9 Delimitaciones**

Con respecto a las delimitaciones de la investigación, se señala lo siguiente: (a) el estudio se desarrolló en universidades particulares de Lima Metropolitana que pertenezcan al

*ranking QS World University* (QS Top Universities, 2016); por tanto, los resultados serán válidos solo para esta área geográfica; (b) el estudio incluyó a mujeres ejecutivas que han alcanzado altos cargos en el sector educación como Decanatos de Facultades, Direcciones Universitarias, Vicerrectorado, Rectorado y Gerencia; (c) que la ocupación de alto cargo que desempeña pueda ser ocupada por ambos sexos; (d) debe tener a su cargo tres o más empleados; (e) tener como mínimo un año en la posición ocupada; (f) que el mayor porcentaje de su ingreso provenga de la universidad donde labora; y (g) no ser familiar directo de las máximas autoridades en la organización educativa superior privada.

### **1.10 Resumen**

La participación de la mujer ejecutiva en altos cargos de gestión tanto en el sector de la educación privada como en el mundo empresarial es mínima (Tomás & Guillamón, 2008). El talento de la mujer por condiciones innatas de su formación no es aprovechado en los equipos directivos, como se observa en equipos poco diversos que restan eficiencia y rendimiento en la gestión (Ryder, 2015). Sin embargo, algunas mujeres han logrado romper el techo de cristal que les impedía alcanzar mayores cargos de gestión en la universidad, y acceder a ellos (Tomás & Guillamón, 2008).

La presente investigación tuvo como propósito observar las estrategias de desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas en el sector de la educación privada de Lima que han alcanzado altos cargos de gestión, a través de la exploración cualitativa de los siguientes aspectos: (a) el perfil de las informantes que incluye sus características demográficas; antecedentes educativos, laborales y familiares; (b) sus habilidades y competencias; (c) los factores críticos de éxito de su desarrollo profesional; y (d) las barreras que encontraron en su desarrollo profesional.

Esta investigación es importante porque permitirá determinar las estrategias desarrolladas por las mujeres ejecutivas que alcanzaron altos cargos en la gestión universitaria, a partir de su nivel de participación, las habilidades y competencias que la mujer ejecutiva debería tener, barreras y limitaciones encontradas, los factores críticos de éxito y las estrategias llevadas a cabo. Del mismo modo, la investigación realizada fue de corte cualitativo, con una muestra de 27 mujeres ejecutivas de altos cargos de gestión en las universidades particulares de Lima Metropolitana, pertenecientes al *Ranking QS World University* (QS Top Universities, 2016). Asimismo, se empleó la estrategia de muestreo bola de nieve y máxima variación, utilizando instrumentos como la entrevista en profundidad, observación y notas de campo. Por último, se utilizó el programa Altas. Ti para organizar y analizar la información obtenida.

Para la definición de términos, se consideraron las siguientes palabras: estrategias, desarrollo profesional, mujeres ejecutivas y educación superior. Asimismo, se partió del supuesto de que las mujeres ejecutivas logran el desarrollo profesional en el sector de educación privado en Lima cuando, tras aplicar una serie de estrategias, pueden romper las barreras de diferenciación de género. A su vez, se consideraron como principales limitaciones la identificación de motivaciones de su desarrollo profesional en la carrera académica, según la percepción de cada entrevistada; la posibilidad de que las entrevistadas no quieran revelar todas las situaciones reales que enfrentaron; y la disponibilidad de tiempo para realizar la entrevista por parte de las mujeres ejecutivas que ocupan altos cargos de gestión en la educación superior privada en Lima.

El estudio se delimitó a las universidades particulares de Lima Metropolitana que pertenezcan al *Ranking QS World University* (QS Top Universities, 2016), en donde existen mujeres ejecutivas que han alcanzado altos cargos de gestión en un puesto que puede ser también ocupado por hombres, dirigen a tres o más empleados, tienen un año en su puesto

como mínimo y obtienen sus ingresos económicos principales gracias a su alto cargo académico.



## Capítulo II: Revisión de la Literatura

La revisión de la literatura tiene como objetivo detectar, obtener y consultar diferente bibliografía relevante para el desarrollo de la investigación; recopilando y extrayendo toda la información necesaria, como sustento teórico del problema estudiado. En la presente investigación consideramos la revisión de la literatura como soporte teórico en el área objeto de estudio, que permita definir e indagar sobre las estrategias para el desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas en el sector educación superior privado en Lima, Perú.

En la investigación se utilizó la metodología MAGG, propuesta por Marquina, Álvarez, Guevara y Guevara (2013), adaptada de Hart (2003) y Machi y McEvoy (2009), basada en la búsqueda y exploración de la literatura, y desarrollo de argumentos. La revisión de la literatura presentada en este capítulo se ejecutó consultando fuentes de diferentes bibliotecas (entre ellas, la biblioteca de la Pontificia Universidad Católica del Perú) y portales académicos (EBSCO Host, Pro Quest, Jstor y Emerald). A continuación, se presenta el mapa de la literatura (Figura 1) en el que se muestran los puntos principales extraídos de la revisión de la literatura y las definiciones de estrategias para el desarrollo profesional, la mujer ejecutiva y el sector educación superior; así como la evolución de la mujer ejecutiva en este campo. Tales aspectos han permitido el análisis de las estrategias de desarrollo personal de las mujeres ejecutivas en altos cargos de gestión en el sector de la educación privada de Lima, Perú.

En el Apéndice A, se muestra la matriz de exploración de la literatura, donde los elementos investigados se ordenan según el tema; así, se organiza la información recopilada y revisada, y, además, se identifican los aspectos que deben ampliarse en la búsqueda. El Apéndice B corresponde a la matriz de desarrollo del argumento cronológico, donde se



refleja la evolución de la temática durante el transcurso de los años. Finalmente, el Apéndice C corresponde a la matriz de desarrollo del argumento por análisis.

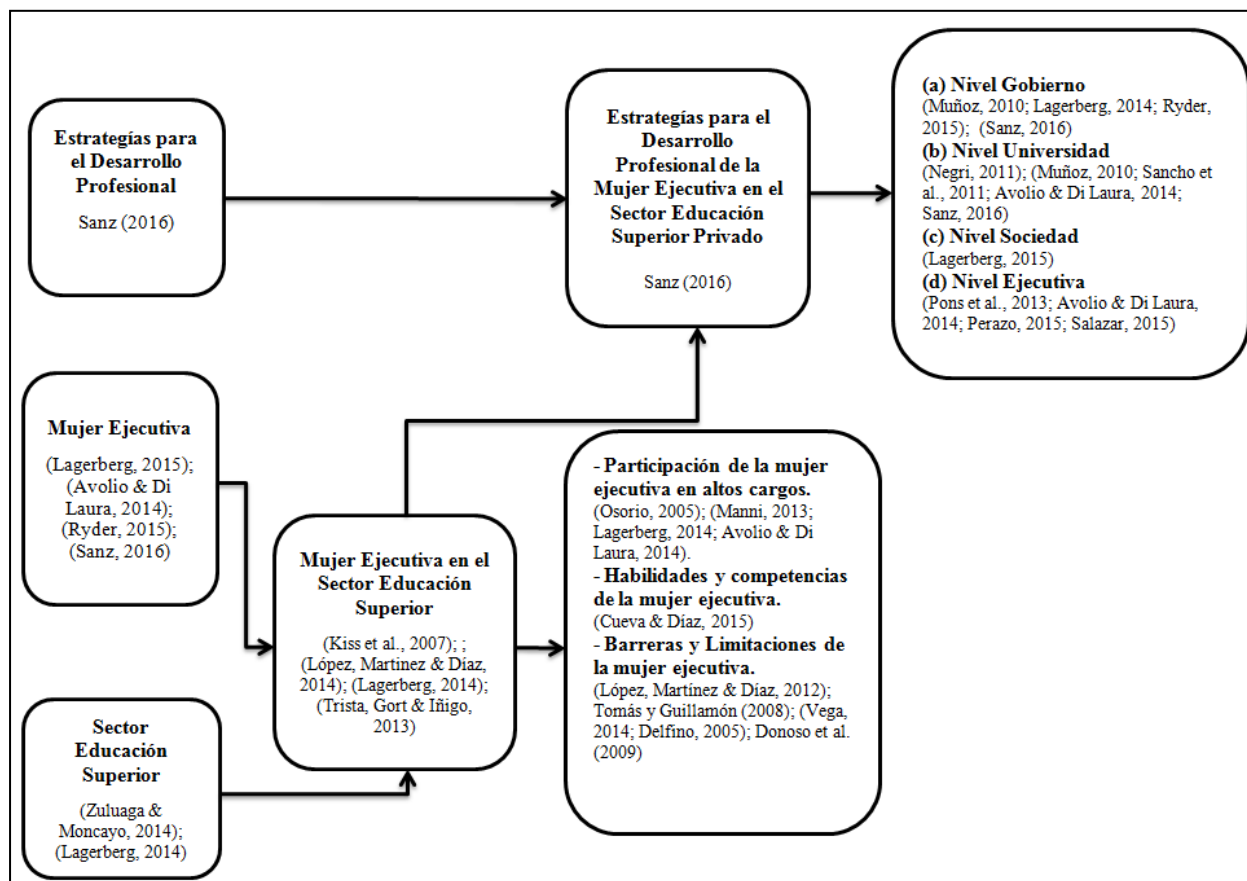


Figura 1. Mapa de la literatura

## 2.1 Mujeres Ejecutivas

El crecimiento de un país y el aumento de la productividad guarda una relación directamente proporcional a un mayor crecimiento y participación de la mujer en los equipos de dirección (Lagerberg, 2015; Ryder, 2015). Esta misma relación es transversal a las organizaciones empresariales.

Los equipos directivos con diversidad de género muestran un mayor rendimiento y eficiencia que los equipos sin diversidad (Avolio & Di Laura, 2014; Ryder, 2015; Sanz,

2016), razón por la cual se hace necesario que las mujeres tengan una mayor participación en la educación superior (Lagerberg, 2014).

Sin embargo, en la actualidad, la participación de la mujer en altos cargos de gestión no es representativa. Existe una mayor participación en unos sectores más que en otros; y a nivel geográfico, existe una marcada diferencia entre las diferentes regiones mundiales (Ryder, 2015; Sanz, 2016). Según Avolio y Di Laura (2014), la importancia de contar con mayor diversidad de género en los directorios se debe a los siguientes motivos: (a) mejorar el desempeño de la organización, (b) tener la oportunidad de acceder a mayores talentos, (c) mayor sensibilidad a las necesidades del mercado, y (d) tener un mejor gobierno corporativo.

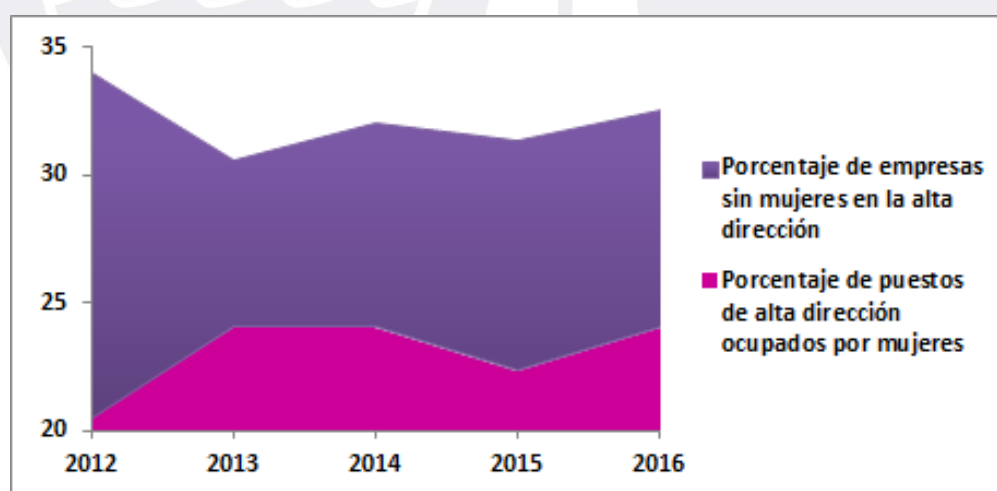
### **2.1.1 Participación de la mujer ejecutiva en altos cargos.**

La mujer hoy en día es protagonista clave de los cambios sociales, culturales, económicos, tecnológicos y laborales que influyen significativamente a la sociedad. En este sentido, Ryder (2015) y Avolio y Di Laura (2014) mencionaron que el rol de la mujer y su contribución en la actividad económica de cada país ha cambiado con una tendencia positiva en los últimos años; de manera que, actualmente, las mujeres desarrollan actividades antes solo reservadas para los hombres.

Además, la tendencia de la mujer a tener menos hijos es también uno de los factores que ha influenciado en su creciente participación laboral; así, hacia el año 2012, la brecha entre hombres y mujeres con respecto al nivel de participación en la fuerza laboral se ha reducido (Avolio & Di Laura, 2014). La tendencia de mujeres ejecutivas en el mercado laboral está creciendo. En el 2012, solo representaban el 5 % a nivel mundial; y en el 2013 y 2014, alcanzaron el 10 % y el 12 % respectivamente (Lagerberg, 2014). Sin embargo, en muchos países, este aumento no se ha observado en los puestos de alta dirección (Jogulu & Wood, 2011).

A partir del año 2012, la participación de la mujer en la alta dirección se estancó en un 24 % a nivel global (Lagerber, 2014). En el mismo sentido, Sánchez y López (2008) corroboraron este hecho, pues señalaron que el número de mujeres ejecutivas en puestos de gerencia a nivel mundial no se ha incrementado notablemente en los últimos años. A su vez, la crisis internacional ha generado un mayor impacto en la mujer por ser más vulnerable al aumento de la carga de trabajo y a la disminución de la calidad del empleo, considerando la multiplicidad de roles que la mujer maneja en su día a día (Donoso, Figueroa & Rodríguez, 2008; Murillo & Simón, 2013; Avolio & Di Laura, 2014).

Según Grant Thornton (2016), la participación de la mujer en altos cargos de gestión a nivel mundial no ha superado el 25 % de participación en los últimos cinco años, manteniendo una estabilidad entre el 20 % y el 25 %, sin una tendencia clara de aumento o disminución, tal como se muestra en la Figura 2. Del mismo modo, el porcentaje de empresas sin mujeres en altos cargos de dirección no ha tenido resultados por debajo del 30 %, sin ninguna tendencia marcada de aumento o disminución en los últimos cinco años.



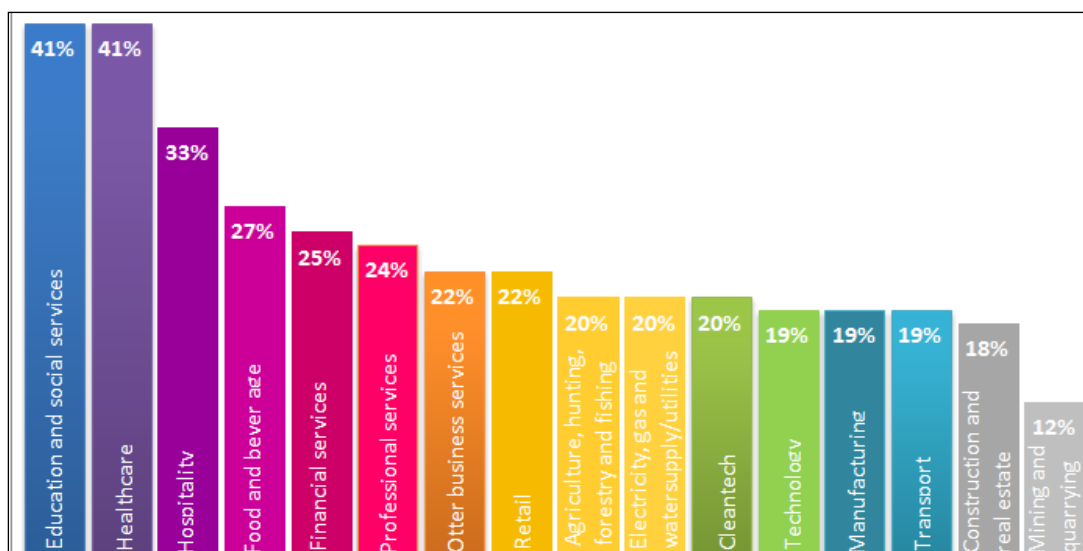
*Figura 2.* Participación de la mujer en altos cargos de dirección a nivel mundial. Tomado de “Women in business”: De las promesas a la realidad, Informe sobre el papel de la mujer en la dirección 2016, Grant Thornton.

A pesar de que el tema de la diversidad de género figura en la agenda empresarial desde hace muchos años, no se han evidenciado resultados concretos, por lo que se observa un déficit en cuanto a la forma en que las empresas están enfocando su liderazgo y en las diferentes motivaciones de las mujeres en el ámbito laboral (Sanz, 2016).

De acuerdo con Moreno (2013), de las 500 empresas más grandes del mundo, según la revista Fortune Global 500, solo 12 mujeres alcanzaron a ser CEO en el año 2013. Para el año 2014, la revista Fortune Global 500 informó que el número de mujeres que alcanzaron a ser CEO fue de 24 mujeres; y para el año 2015, de 23. Lagerberg (2014) indicó que solo el 12 % de las empresas tiene a una mujer como CEO en su reporte “Women in business: from classroom to boardroom”, del año 2014.

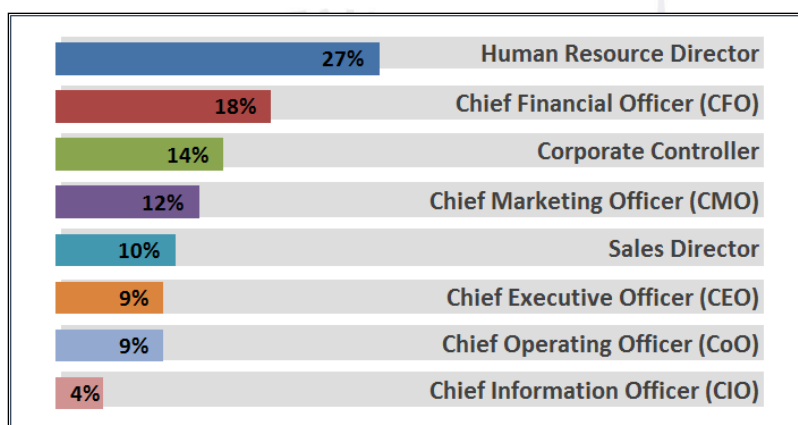
Con respecto al sector industrial, la participación de las mujeres ejecutivas en altos cargos de dirección es variable. En la Figura 3 se muestra la participación de la mujer en altos cargos de dirección en los diferentes sectores industriales a nivel mundial. En el año 2015, los sectores educación y salud presentaron un alto nivel de participación de la mujer; por el contrario, el sector minero registró el menor nivel de participación. En la Figura 4 se observa la participación de la mujer en altos cargos de dirección en diferentes áreas organizacionales a nivel mundial; donde se refiere un alto nivel de participación en el área de recursos humanos y un bajo nivel en el área de operaciones.

A nivel mundial, la participación de la mujer en altos cargos varía según la situación geográfica. De acuerdo con lo mencionado por Lagerberg (2015), en Norteamérica, la participación de la mujer en altos cargos de gestión representó el 21 % de participación, manteniendo el mismo promedio desde el año 2004; y las empresas que no tuvieron mujeres en altos cargos de dirección disminuyeron del 30 %, en el 2012, al 22 %, en el 2015. En la Unión Europea, Lagerberg (2015) mencionó que existe un gran avance en la participación de



*Figura 3.* Participación de la mujer en altos cargos de dirección por áreas organizacionales a nivel mundial.

Tomado de: “Women in business: the path to leadership”, Grant Thornton International Business Report 2015.



*Figura 4.* Participación de la mujer en altos cargos de dirección por áreas organizacionales a nivel mundial.

Tomado de: “Women in business: the path to leadership”, Grant Thornton International Business Report 2015.

la mujer ejecutiva en altos cargos de dirección, desde un 22 % en promedio, en el año 2004, al 26 % en el año 2015, gracias al apoyo de países como Francia y España que aprobaron leyes a favor de la diversidad de género (Tomás & Guillamón, 2008). Sin embargo, el número de empresas que no tienen mujeres en altos cargos de dirección alcanzó el 36 %, siendo Alemania uno de los países más rezagados, con un 59 % de participación (Lagerberg, 2015).

Con respecto a Europa del Este, Lagerberg (2015) señaló que la participación de la mujer ejecutiva en altos cargos de dirección fue la más elevada, con un 35 % de participación, debido a los aportes realizados por Rusia y Polonia; mientras que las empresas que no tenían mujeres ejecutivas en altos cargos de dirección correspondían a un 16 %. Lagerberg (2014) indicó que una de las razones para mantener un alto nivel de participación se debe a la influencia de los líderes comunistas de la Unión Soviética, bajo el lema de igualdad para todos, con una gran expansión en sectores como salud, educación y contabilidad.

Según Sanz (2016), para el caso de los países emergentes de Asia-Pacífico, en el 2016, la participación de la mujer tuvo un buen desempeño debido a los resultados en Indonesia, Filipinas y Tailandia, que figuran entre las diez mejores economías de todo el mundo. Sin embargo, China sigue situada por debajo de su promedio y la India permanece en los últimos puestos. En cuanto a los países desarrollados, como es el caso de Australia, se ha disminuido el porcentaje de empresas sin ninguna mujer en la alta dirección.

En América Latina, la región ha alcanzado solo el 18 % de los puestos directivos ocupados por mujeres, y más de la mitad de empresas no cuenta con una mujer en altos cargos de gestión, por lo que se considera una región de baja calificación (Sanz, 2016). La diferencia entre hombres y mujeres en América Latina es más notoria, pues las mujeres reciben salarios inferiores a pesar de estar más capacitadas que los hombres. En el año 2014, el 53 % de mujeres participaron en el mercado laboral frente al 71 % de los hombres; y en relación al rubro, fue el de servicios el que acogió a una gran cantidad de mujeres (Rojas, Calmet, Fernández & Orbegoso, 2014). En Argentina y Brasil, la participación de la mujer fue de un 22 % en promedio (Lagerberg, 2014).

En Perú, la realidad latinoamericana se replica. Para el año 2010, la participación laboral femenina fue del 65.75 % y la del hombre, del 82.4 % (Ryder, 2014). Hacia el año 2013, la participación de la mujer en altos cargos representaba el 14 % y la participación en directorios, el 3.6 % (Avolio & Di Laura, 2014). Según Lagerberg (2014), dos de las economías con mayor crecimiento, Perú y Chile, tenían un 35 % y un 30 % de participación, respectivamente, hacia el año 2014. Por lo anteriormente referido, resulta necesario que las empresas modifiquen sus modelos de organización para ajustarse a las necesidades de las mujeres (Depaz, Celis, Cobián & Solís, 2014). De acuerdo con Ryder (2015), la paridad en cargos de alta gestión podría tardar entre 50 y 100 años, o mucho tiempo más.

### **2.1.2 Habilidades y competencias de la mujer ejecutiva.**

Las nuevas tendencias y la globalización mundial han originado que, en la actualidad, para ser competitivo y sostenible, se requiere cambiar el estilo de liderazgo, pasando de un liderazgo de mando y control a un liderazgo donde el trabajador es la pieza fundamental para la organización, incorporando cualidades de *coaching*, creatividad, inteligencia y compromiso con la organización (De Santamaría et al. 2013) .

Por su propia naturaleza, las mujeres cuentan con habilidades sociales y comunicativas; habilidades de percepción y escucha; poseen un sentido de intuición y ejercen un liderazgo compartido y transformacional (Sánchez & López, 2008), y calzan perfectamente con la demanda en estilos de liderazgo que requiere el mercado. Según Jogulu y Wood (2011), las mujeres superan a los hombres en el ejercicio de un estilo de liderazgo transformacional. De igual manera, la investigación de Sánchez y López (2008) indicó que:

El liderazgo de las mujeres es más creativo e innovador que el de los hombres, y es lo que necesitan las organizaciones para ser más éticas, sostenibles y útiles, caracterizado por: (a) liderazgo compartido en busca de apoyo y trabajo de equipo; (b)

minimiza la burocracia, logrando alianzas; (c) intuición de problemas y de soluciones, sin dejar de ser racionales y reflexivas, proponiendo resolución de conflictos con una percepción holística, incluye el lado emocional; (d) prioriza la ética y la calidad por encima de la eficiencia; (e) habilidades sociales como la escucha, percepción, capacidad de expresar sentimientos. Todo lo descrito permite a las mujeres ejecutivas utilizar la dimensión afectiva y conectarse con sus seguidores. (p. 25)

Sin embargo, normalmente se cuestiona el estilo de liderazgo de la mujer, entendiendo el liderazgo como el ejercicio de la autoridad asociada a conductas masculinas (Tomás & Guillamón, 2008). Asimismo, estos autores destacaron que el estilo de liderazgo de la mujer es creativo, holístico y único y debe ser reconocido por la propia mujer y por la sociedad para no tratar de cambiarlo. Salazar (2015) mencionó que las mujeres deben liderar tal como son, sin tratar de imitar el estilo de liderazgo masculino: “Los estereotipos de género en cuanto a la efectividad en el liderazgo perjudican directamente a la mujer, puesto que solo se relacionan con el buen liderazgo cualidades consideradas masculinas” (p. 271).

Del mismo modo, en la sociedad existe la percepción de que para ocupar un puesto de liderazgo en una empresa de gran prestigio social es necesario contar con cualidades masculinas, lo cual genera que las mujeres se sientan presionadas a adoptar dicho rol. Sin embargo, si la mujer logra adoptar el rol masculino para asumir un puesto de liderazgo, será criticada por violar las normas sociales (Avolio & Di Laura, 2014). Por tanto, de ambas formas, existe una incongruencia entre el rol de liderazgo y el rol social. De este modo, las mujeres se ven obligadas a combinar atributos masculinos (asertividad, competencia y control) con atributos femeninos para no sufrir rechazo (Avolio & Di Laura, 2014).

El aumento del potencial humano que las mujeres representan será un elemento clave para mejorar la competitividad de las organizaciones (López et al., 2012). Un estudio



realizado por la consultora McKinsey & Company reveló que las empresas tienen mejores resultados cuando cuentan con hombres y mujeres a nivel gerencial, que cuando en la dirección solo existen hombres (Salazar, 2015). En este sentido, el estudio de Jogulu y Wood (2011) concluyó que las mujeres son tan capaces como los hombres en cuanto a la demostración de liderazgo en funciones de alto nivel.

Un aspecto distintivo entre hombres y mujeres es la centralidad del rol, esto es, la importancia que una persona le concede al trabajo como rol vital; así, se estima que los hombres asignan un papel muy relevante al trabajo, mientras que las mujeres asignan también gran importancia a otros roles; es decir, la mujer controla una multiplicidad de roles a lo largo de su vida (Saracostti, 2006; Kiss et al., 2007; Donoso et al., 2009; Sánchez-Castillo, 2012); en otros términos, son malabaristas profesionales por su capacidad de poder realizar varios roles a la vez, expresados en sobrecargas, exigencias y autoexigencias en el mundo público laboral y en el mundo privado familiar (Manni, 2013).

Cabe resaltar el papel importante que la mujer ejecutiva cumple dentro de su entorno familiar: el liderazgo familiar, pieza clave para la continuidad de los negocios familiares. Según Ogliastri (2011) la mujer ejecutiva es la guardiana de las emociones, ya que son ellas las que garantizan y promueven la unión familiar y la armonía; además, son las que tienen una visión completa de las relaciones, y conocen las capacidades y aptitudes de cada miembro de la familia. El estilo de liderazgo de la mujer es creativo, holístico y único, y debe ser reconocido por la propia mujer y por la sociedad para no tratar de cambiarlo (Tomás & Guillamón, 2008).

En España, las habilidades de las mujeres ejecutivas han comenzado a ser más valoradas, sobre todo en la última década. Conforme a Salazar (2015), una entidad española captó la atención sobre la maternidad en la vida corporativa con la campaña “Ser madre es un

plus”, donde se detallaba la vida de una mamá que buscaba reinsertarse en la vida laboral, colocando en su currículum todas las habilidades adquiridas durante la maternidad que podían aportar en las organizaciones, lo que convierte a la mujer-madre en un plus que genera valor antes que un problema.

En América Latina, el estudio realizado por De Santamaría et al. (2013) evidenció que las mujeres entienden su ascenso como el resultado de sus características personales, de su esfuerzo, de su desempeño, de su forma de trabajo y de sus habilidades. Conforme a Salazar (2015), en América Latina cada vez más se reconoce que el rol materno capacita a la mujer para la dirección de las organizaciones.

En el Perú, las actitudes que posee una mujer ejecutiva también cumplen un rol importante en su desarrollo profesional. Depaz et al. (2014) sostuvieron que las mejores actitudes para obtener altos cargos ejecutivos eran la experiencia y el aprovechamiento de oportunidades. Una competencia clave en la mujer es la objetividad frente a las dificultades de su cargo, lo que les permite tener una visión holística en la búsqueda de la solución (Depaz et al., 2014).

### **2.1.3 Barreras y limitaciones de la mujer ejecutiva.**

Indudablemente, la mujer ha ganado un espacio notable en el mundo laboral a través del tiempo (Avolio & Di Laura, 2014). Dentro de este contexto, Delgado y Rondón (2013) describieron que, si bien las mujeres en el tiempo están logrando una mayor participación para obtener altos cargos de alta dirección, las barreras y las limitaciones no han desaparecido, sino que siguen siendo las mismas, entendiendo como barrera todos aquellos factores que impiden, dificultan o no facilitan el desarrollo profesional de la mujer (Donoso et al., 2009).

Estas barreras que impiden a las mujeres ejecutivas alcanzar altos cargos de gestión se conocen como techo de cristal, y se suele representar de manera invisible como una pirámide con diferentes niveles, según el grado de avance de las mujeres en los puestos de dirección (Delgado & Rondón, 2013). De acuerdo con Tomás y Guillamón (2008), la base de la pirámide se asimila a un suelo pegajoso, pues cada vez que una mujer lo pisa, este no le permite desprenderse para avanzar hacia el siguiente nivel. De este modo, el techo de cristal ocasiona segregación de género dentro de las gerencias (Saracostti, 2006; Avolio & Di Laura, 2014; Salazar, 2015).

El reto de toda mujer ejecutiva es romper el techo de cristal para continuar creciendo y desarrollarse dentro de una organización. Según Bustos (2005) y Ryder (2015), el proceso de romper el techo de cristal en diversos ámbitos es lento, pero se ha visto favorecido por el movimiento feminista y el enfoque de género que han permitido que las mujeres reclamen sus derechos.

Una limitación identificada en la mayoría de mujeres ejecutivas se encuentra en su rol de mujer frente a las decisiones que tiene que asumir para continuar con su desarrollo profesional. Las mujeres ejecutivas enfrentan una disyuntiva en su vida: tomar la decisión de mantenerse en línea de carrera de la organización para su desarrollo profesional o hacer un alto para tener una familia (Kiss et al., 2007; Delfino, 2005; Bustos, 2005; Ogliastri, 2011). Esto genera un nivel de tensión entre el aprovechamiento de las ventajas competitivas del mundo laboral y la familia (Saracostti, 2006). Cuando toman la decisión de ir por la segunda opción, en muchos de los casos no llegan a retomar sus carreras.

De acuerdo con Avolio y Di Laura (2014), la demanda de tareas en la vida familiar es una de las principales barreras en las mujeres, debido a que no existe una repartición equitativa en las tareas de la casa y son ellas quienes tienen la mayor parte de la

responsabilidad familiar. Por esta razón, las mujeres interrumpen sus carreras, toman más días libres o trabajan medio tiempo, lo cual trae como consecuencia tener menor experiencia y menos horas de trabajo al año, y, a su vez, implica un avance más lento en su desarrollo profesional y una reducción en sus ingresos.

Por otro lado, algunas mujeres ejecutivas experimentan falta de confianza en sí mismas para poder lograr su desarrollo profesional. Según Perazo (2015), la mujer ejecutiva cree que no conseguirá el éxito, ya que no será considerada igual que el hombre por tener un menor balance de vida y trabajo, por ser madre o querer serlo, y porque la mujer no es tan ambiciosa en su carrera. Para Bustos (2005), mientras las mujeres avanzan en sus carreras, se frustran y desisten de continuar. En términos de Tomás y Guillamón (2008):

Una de las barreras fundamentales para la mujer a la hora de desarrollarse profesionalmente, continúa siendo la carencia de apoyo a diferentes niveles (social, político...) para conciliar la vida familiar y vida laboral sin renunciar a ninguna de las dos y sin que esta conciliación les suponga una disminución de su calidad de vida, en el sentido de estar en todas partes y, al mismo tiempo, tener que lograr una excelencia en todo lo que hace. (p. 271)

Sin embargo, si la mujer es capaz de conciliar las tensiones en el mundo público (laboral) y el privado (familiar), ambos roles pueden beneficiarse mutuamente y alcanzar un balance, expresado en satisfacción y en bienestar (Feldman et al., 2008). Si el balance no es bueno, surgirán tensiones entre ambos mundos, generando depresión y malestar en la salud de la mujer que traen como consecuencia una disminución en su productividad laboral (Feldman et al., 2008), así como incremento de su nivel de insatisfacción (Sánchez-Castillo, 2012). Asimismo, para la mujer crecer profesionalmente es tan importante como tener una

familia, alcanzando un alto nivel de satisfacción que la motiva a seguir creciendo (Sánchez-Castillo, 2012).

La diferencia de género es una de las barreras que limita a la mujer ejecutiva para lograr cargos de alta dirección en las organizaciones. Bustos (2005) indicó que en la década de los 40, la marginación en la toma de decisiones era evidente, desplazando a las mujeres a trabajos mecanográficos o secretariales. Según Kiss et al. (2007), si bien la mujer ha tenido mayor participación en la educación, su participación en el desarrollo científico ha sido menor, puesto que su ingreso en el mundo educativo se dio básicamente por mejorar la calidad educativa de sus hijos.

Para que una mujer pueda desarrollarse en una carrera de ciencia y tecnología debe tener una mayor dedicación de tiempo y un alto compromiso con la profesión, que se ajusta a una vida privada sin cargas familiares y con problemas resueltos; lo contrario a las mujeres que priorizan el peso del trabajo doméstico y las tareas de cuidado de la familia (Pons et al., 2013). Además, si deciden estudiar una carrera de ciencia y tecnología, pueden obtener resultados menos favorables que los hombres, debido a los estereotipos sexistas de la carrera, lo que incide negativamente en sus expectativas de logro (Osorio, 2005).

Hoy en día la mujer también sufre discriminación en altos cargos de gestión, siendo relegada a las áreas de recursos humanos y administrativas (Delgado & Rondón, 2013). Se sigue pensando que algunos cargos son adecuados para las mujeres y otros, para los hombres (Ryder, 2015). De acuerdo con Osorio (2005), las mujeres prefieren estudiar carreras feminizadas como ciencias sociales y humanidades, en vez de carreras relacionadas con la ciencia y tecnología que, por tradición, se consideran masculinizadas (Berríos, 2005; Muñoz, 2010). Sin embargo, existe una creciente feminización en el conocimiento en disciplinas como la biología, la medicina y, hasta cierto punto, la arquitectura, que encajan mejor con los

valores y características femeninas (Pons, Calvet, Tura & Muñoz, 2013). Asimismo, Sandberg (2013) destacó que la mujer está ingresando a carreras dominadas siempre por hombres. Según Muñoz (2010), la diferencia en la preferencia de los estudios por parte de las mujeres está relacionada con los estereotipos sociales, por un lado, y por otro, con las oportunidades de las mujeres en el mercado laboral.

Las mujeres no solo se enfrentan a barreras de género, sino también a barreras de tipología interna y externa. Las barreras externas o contextuales están referidas a la discriminación directa u hostigamiento sexual, menor salario en comparación con los varones, políticas de igualdad, falta de apoyo y carencia de modelos femeninos a seguir; y las barreras internas, también llamadas culturales o sociales, relacionadas con las expectativas de eficacia, capacidad intelectual, preparación para el trabajo y estrés ocasionado por desarrollar múltiples roles para compatibilizar trabajo y familia (Tomas et. al, 2009).

Conforme al estudio de De Santamaría et al. (2013), el 94 % de las mujeres entre 25 y 35 años consideraba que el machismo ha dificultado el ascenso a posiciones de liderazgo; prejuicios conscientes o inconscientes que han acentuado el problema (Pons et al., 2013). En otras palabras, el sexismo excluye a las mujeres de cargos de alta dirección y toma de decisiones (Bustos, 2005); por lo tanto, el mercado laboral no es neutro en cuestiones de género, influenciado por las normas informales y culturales (Domínguez & Brown, 2013).

En este sentido, tanto los hombres como las mujeres que acceden al mercado laboral no compiten en las mismas condiciones, ya que no ocupan puestos directivos de manera equitativa, quedando de este modo las mujeres en una situación de desventaja, que conlleva a desigualdades e injusticias sociales graves (Berríos, 2005; Delgado & Rondón, 2013; Murillo & Simón, 2013). Más aún, cuando una mujer alcanza un puesto gerencial, debe trabajar más y recibir menos reconocimiento que sus homólogos masculinos (Sánchez & López, 2008;

Tomás & Guillamón, 2008; Avolio & Di Laura, 2014), así como recibir menor remuneración salarial (Vega, 2014).

Con respecto a las brechas salariales entre hombres y mujeres, Murillo y Simón (2013) señalaron:

De acuerdo con la teoría del capital humano, en un mercado competitivo la remuneración del factor trabajo viene determinada exclusivamente por su productividad marginal. De esta forma, dos trabajadores con idénticas características productivas, pero de distinto sexo deberían percibir una misma retribución salarial (...) la brecha salarial se derivaría de la desigual distribución de hombres y mujeres por sectores y ocupaciones, la cual se explicaría a la vez, con base a diferentes factores. De esta forma, la existencia en determinadas normas sociales, ciertos estereotipos por sexo e incluso la propia estructura del mercado laboral condicionarían la decisión de las mujeres de no competir por ciertos empleos (...) la posición subordinada de la mujer en el ámbito familiar y el papel que desempeña una educación basada en estereotipos sexistas podrían condicionar la oferta de trabajo de las mujeres en un mercado donde los empleadores mostrarían una tendencia a la discriminación. (p. 41)

De acuerdo con Jogulu y Wood (2011), las mujeres tienen importantes responsabilidades con los deberes familiares y la crianza de los niños, siendo ello su mayor impedimento para alcanzar puestos de alta dirección. Asimismo, se han identificado diferencias entre la brecha salarial de hombres y mujeres. En este sentido, Delgado y Rondón (2013) señalaron que, de acuerdo con los datos de la Comisión Europea (2014), serán necesarios setenta años para conseguir la igualdad salarial.

En América Latina, las barreras y limitaciones de las mujeres ejecutivas también se reflejan en las diferencias salariales. El salario de las mujeres con respecto al de los hombres

es menor, a pesar de ocupar el mismo puesto y realizar las mismas tareas (Saracostti, 2006; Muñoz, 2010; Avolio & Di Laura, 2014, Perazo, 2015). Según Kiss et al. (2007), la diferencia salarial puede alcanzar el 30 % en el mundo empresarial, sin diferir mucho del mundo académico. Esta brecha se acentúa más conforme se asciende en la pirámide organizacional (Ryder, 2015). De acuerdo con, Avolio y Di Laura (2014), las razones de estas diferencias se sustentan en los siguientes puntos: (a) mayores horas de trabajo del hombre al año que las mujeres; y (b) los hombres tienen mayor experiencia profesional. Se suma a esto, el matrimonio y la maternidad, que tornan cada vez más complicado el ascenso en las organizaciones.

En el Perú existe una serie de barreras, tal como establecieron Depaz et al. (2014) en su tesis respecto al carácter machista presente en las organizaciones del país, y al error de seguir modelos masculinos que impiden explotar al máximo el liderazgo femenino. Así también, se identificó que el estrés que sufren las mujeres ejecutivas puede convertirse en una grave limitación en su desarrollo profesional, sino se soluciona a tiempo.

Tomás, Durán y Guillamón (2009) concluyeron que las mujeres que acceden a cargos de gestión presentan características demográficas particulares: (a) edad avanzada con hijos mayores, (b) educación diferente; y (c) edad media más alta que los hombres. La división del trabajo entre hombres y mujeres condiciona, en forma significativa, el acceso de las mujeres a altos cargos y restringe, por tanto, las posibilidades de desempeñar cargos de gestión. Mientras su representación carezca de visibilidad, nunca podrá ser equilibrada (López et al., 2012). Según Kiss et al. (2007), la invisibilidad es el resultado de una tradición cultural con la cual la mujer nació y creció a través de los significados culturales, también contruidos por las mujeres.



## **2.2 Mujeres Ejecutivas en el Sector de Educación Superior**

En la actualidad, predomina el mundo de la economía del conocimiento, donde la educación superior y la investigación son parte fundamental del desarrollo cultural y socioeconómico, con un enfoque de sostenibilidad para las naciones, comunidades e individuos (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones Educativas [ANUIES], 2000). Las universidades juegan un rol fundamental en la estructura de la sociedad, debido a su alto compromiso no solo en la formación de profesionales, sino también en la generación del conocimiento, de modo tal que deben demostrar siempre ser instituciones sólidas tanto en el ámbito académico-científico como en su capacidad de gerenciar, contando con capital humano competente (Zuluaga & Moncayo, 2014).

La sociedad de la información, que en un principio fue considerada como uno de los conceptos novedosos y deslumbrantes de la globalización, ha sucumbido a uno de los más grandes problemas de la sociedad contemporánea que pretendía resolver: la desigualdad. Una de las desigualdades con fuerte impacto económico es la diferenciación de género, cuyo origen se encuentra influenciado por estereotipos sexistas y culturales (Kiss et al., 2007; Domínguez & Brown, 2013) que minimizan el aporte que puede generar la mujer. Según López et al. (2014), ante un mundo cada vez más globalizado, el potencial humano en crecimiento que representan las mujeres es un elemento clave para mejorar la competitividad de las regiones; invertir en la educación de las mujeres impacta en el desarrollo nacional (Lagerberg, 2014).

### **2.2.1 Participación de la mujer en altos cargos en el sector de la educación superior privada.**

Las universidades no son precursoras en cuanto a tener la mejor proporción posible de mujeres en altos cargos de gestión (Osorio, 2005; Kiss et al., 2007; Tomás & Guillamón, 2008), pues en la gestión educativa también se trabaja bajo la influencia de culturas

dominadas por visiones masculinas y modelos que tienden a generar mayor desigualdad y marginalidad (García-Valcárcel, Hernández & Sánchez, 2005; Kiss et al., 2007; Cueva & Díaz, 2015). Por este motivo, la educación es el factor más importante que podría contribuir en la disminución de la desigualdad de género (Manni, 2013; Lagerberg, 2014; Avolio & Di Laura, 2014).

En los últimos años, sin embargo, se han dado notables avances en la participación de la mujer en la educación superior, dado que, en el año 2011, por cada 100 estudiantes de sexo masculino, existían 108 estudiantes de sexo femenino; en contraparte con lo sucedido en el año 1974, cuando la proporción por cada 100 estudiantes de sexo masculino era de 74 estudiantes de sexo femenino (Tomás & Guillamón, 2008; Lagerberg, 2014). En el año 2006 representaban el 54.09 % de la población mundial y obtenían el 60.65 % de los títulos académicos, y hacia el año 2013 se mantenían como la mayoría de los estudiantes universitarios (Tomás, Durán & Guillamón, 2009; Sancho, Creus & Padilla, 2011; Manni, 2013; Sandberg, 2013). Sin embargo, en el nivel de posgrado, la participación de la mujer solo alcanzó el 21 % a nivel mundial (Lagerberg, 2014).

De acuerdo con Sancho et al. (2011), para minimizar esta desigualdad de género, la Comisión Europea tomó la decisión de crear oficinas y observatorios de igualdad de género en las universidades españolas. En este sentido, tal como sugirió Muñoz (2010), la discriminación de las mujeres en el acceso y la permanencia en el sistema educativo es parte de la historia. Por consiguiente, se evidencia la generación de mujeres mejor capacitadas de toda la historia (Barberá, Ramos & Candela, 2010; Salazar, 2015).

Sin embargo, a pesar de esta mayor presencia de la mujer en el estudiantado, su participación en la gestión educativa y académica es mucho menor. Al igual que en el mundo empresarial, a medida que los cargos son de mayor responsabilidad, la participación de la

mujer va disminuyendo (Osorio, 2005; Kiss et al., 2007; López et al., 2012; Pons et al., 2013; Tomás & Guillamón, 2008; Tomás et al., 2009; Moreno, 2013), aunque existan legislaciones, como la Ley Orgánica de Igualdad Efectiva entre Hombres y Mujeres, conocida también como Ley Orgánica 3/2007 que fue promulgada en España (De Pablo, 2007; Barberá et al., 2010; Pons et al., 2013; Cueva & Díaz, 2015; Tomás & Guillamón, 2008).

A pesar de haber ingresado un mayor número de mujeres a la universidad en España, éstas representan una minoría dentro del personal docente e investigador, sobre todo en los niveles más altos de la carrera académica y en altos cargos de gestión (Osorio, 2005; Kiss et al., 2007; Tomás et al., 2009; López et al., 2012; Cueva & Díaz, 2015). Según Kiss et al. (2007), el incremento de las mujeres en los procesos de toma de decisión no dependerá solamente de la paridad numérica, sino también de sus capacidades para modificar las actuales relaciones de poder desde las posiciones que actualmente ocupan.

La investigación realizada por López et al. (2012) en las universidades españolas reveló que, a nivel de órganos unipersonales, los cargos de secretaría general y vicerrectorados son los que tuvieron mayor participación de la mujer, alcanzando valores de 44.11 % y 37.08 %, respectivamente. Sin embargo, la participación de la mujer en los cargos de rectoría y gerencia fue más baja, alcanzando valores de 31.82 % y 28.57 %, respectivamente. Cabe resaltar que, de acuerdo con Tomás y Guillamón (2008), muchas de las mujeres que ejercen altos cargos de gestión en la educación superior privada han afirmado que su principal vocación es la docencia o la investigación, y que ocuparse de tareas de gestión es algo que llega por naturaleza y que finalmente la mujer termina asumiendo. Según Sancho et al. (2011), la gestión es la actividad más olvidada, y en la vida universitaria muchas veces permanece invisible.

Asimismo, De Santamaría et al. (2013) informaron que las mujeres que han alcanzado altos cargos cuentan con las más altas calificaciones educativas: el 65 % se graduó en ciencias económicas, administrativas o ingeniería; el 79 % tiene posgrado y el 38 %, estudios en el extranjero. En el caso de Cuba, donde el sistema económico ha sido manejado bajo la filosofía de la planificación central reflejada en la gratuidad de la enseñanza, la participación de la mujer en altos cargos del sector educación es mayor, alcanzando valores del 48 % (Tristá et. al, 2013).

### **2.2.2 Habilidades y competencias de la mujer ejecutiva en altos cargos en el sector de educación superior privado.**

La igualdad que debe existir entre hombres y mujeres no puede ser ajena a la vida universitaria (Cueva & Díaz, 2015). Al igual en que el mundo empresarial, en el mundo educativo se observa la influencia de culturas dominadas por visiones masculinas y por modelos que favorecen situaciones de desigualdad y marginalidad (Cueva & Díaz, 2015). Pese a las normativas vigentes que buscan la igualdad paritaria entre hombres y mujeres, las universidades tienen un largo camino por recorrer si se pretende alcanzar la igualdad real en los altos cargos académicos y de gestión (López et al., 2012).

La dirección de organizaciones de educación superior y el ejercicio de su liderazgo es un tema prioritario en la política educativa mundial, donde el concepto de liderazgo está relacionado con la calidad de la enseñanza (Cueva & Díaz, 2015). Por lo tanto, se requiere de un liderazgo transformacional que inspire y se oriente a las personas (Sánchez & López, 2008; Manni, 2013). Tal liderazgo está más orientado al estilo de la mujer: (a) carisma, (b) consideración individual, (c) inspiración, y (d) estimulación intelectual (Cueva & Díaz, 2015).

Respecto a la relación entre el liderazgo de las mujeres y su papel de transformación en las organizaciones universitarias españolas, el estudio sobre estilos de liderazgo que las mujeres ejercen en el poder de Sánchez y López (2008), durante su primera fase descriptiva, mostró los siguientes resultados: (a) desequilibrio en el acceso a los cargos de gestión por parte de profesoras y profesores, a favor de estos últimos, (b) tendencia de la mujer hacia un estilo flexible y adaptable que utiliza una amplia gama de fuentes de poder en función de las exigencias de cada situación, (c) capacidad de hacer varias cosas a la vez para gestionar y resolver problemas, (d) interés por el cuidado de las relaciones sociales y atención a las necesidades de los miembros de la organización, y (e) deterioro de la dedicación a las tareas de investigación como consecuencia principal.

La segunda fase del estudio de Sánchez y López (2008) fue de corte cualitativo, y evidenció que las mujeres que alcanzaron altos cargos en las universidades españolas atravesaron inicialmente momentos de indecisión y conflicto de rol, debido a las fuertes exigencias que la universidad impone al principio y la dedicación a las tareas familiares. Se evidenció, asimismo, que, en su mayoría, el acceso al cargo fue difícil, pero la necesidad de integrarse en el grupo fue una de las motivaciones más importantes para lograrlo. Si bien se observó desigualdad en la obtención de los altos cargos, la tendencia muestra que poco a poco ésta se neutralizará (Sánchez & López, 2008).

Los resultados del estudio sobre estilos de liderazgos demostraron que las mujeres ejercen un tipo de liderazgo que contribuye con el desarrollo de las instituciones educativas (Sánchez & López, 2008), aseveración respaldada por De Santamaría et al. (2013) y Donoso et al. (2009), quienes señalaron que el liderazgo transformacional es el más típico en las mujeres gerentes, característica que genera una mayor accesibilidad a las mujeres a altos cargos de gestión, incluyendo el sector educación. Asimismo, la presencia de mujeres en cargos de gestión se justifica no solo por cuestiones de justicia e igualdad, sino también por

motivos de eficiencia y calidad en la toma de decisiones (Tomás et al., 2009). Sin embargo, Sacarosti (2006) mencionó que, si bien las mujeres presentan una serie de habilidades y particularidades en su estilo de gestión, no siempre se sienten cómodas en ese entorno.

En cuanto al contexto sudamericano, Negri (2011) realizó un estudio en la universidad de Lujan, Argentina, en los años 2002 al 2010, que mostró los cambios ocurridos luego de que una mujer asumiera el cargo de rectora. Se evidenció una mayor participación femenina que dio seguridad y empoderamiento a la mujer en altos cargos, marcando una nueva tendencia. Esto corresponde a una forma particular de gestión que ejerce la conducción y el liderazgo con características diferenciadas de las masculinas, lo que abre el camino a una mayor participación de la mujer (Negri, 2011). Para Salazar (2015), el camino del éxito para una mujer que ocupe altos cargos se debe basar en que su liderazgo se mantenga, sin imitar el estilo de liderazgo masculino (Vega, 2014).

### **2.2.3 Barreras y limitaciones de la mujer ejecutiva a altos cargos en el sector de la educación privada.**

Según López et al. (2012), las mujeres ejecutivas en el sector educación también se enfrentan a una serie de barreras visibles e invisibles que las mantienen en posición de desigualdad, vinculada aún a roles y valores tradicionales sobre los géneros, aunque se observa una mejoría a lo largo de los años. Conforme a Tomás y Guillamón (2008), existen ciertas barreras que impiden a las profesoras universitarias ocupar altos cargos de gestión:

Entre las barreras que impiden a las profesoras universitarias ejercer cargos de gestión encontramos algunas de tipología interna y otras de tipología externa. Entre las internas se pueden citar las propias de los procesos de sociabilización: diferencias en la educación de niños y niñas, miedo a defraudar las expectativas del papel femenino, falta de modelos donde mirarse, poco interés por el estilo de liderazgo tradicional o baja

autoestima. Entre las externas, podemos citar la cooptación, la dificultad de conciliación entre la vida profesional y la familiar, la cultura sexuada de las universidades y los estereotipos ligados al género femenino y el liderazgo. (p. 2)

De acuerdo con la investigación realizada por Tomás y Guillamón (2008), se concluyó lo siguiente:

Las barreras externas para el desarrollo de la mujer en la universidad se relacionan con el predominio de una red de significados masculinos que se cristalizan en una serie de normas y estructuras que privilegian un modelo masculino de desarrollo profesional (...) 52.6 % de las personas de la muestra consideran que atender a la familia y al hogar es una barrera para que las mujeres puedan dedicarse a la gestión, puesto que el tiempo de dedicación que comporta, mengua sus posibilidades de dedicación a la carrera profesional (...) esta es la barrera externa más común, la del conflicto de papeles que experimentan las mujeres para compatibilizar, simultáneamente, las demandas globales que plantean familia y universidad, y más específicamente, debido al hecho de la confluencia en el tiempo de los ciclos familiares y los profesionales (...) de las diferentes pruebas estadísticas aplicadas a la información obtenida, se desprende que las personas que tienen hijos dedican más horas a las tareas del hogar que las que no tienen y consagran menos horas a la universidad. Las personas que viven en pareja dedican más horas al hogar que las que no, y lo consideran un motivo para no haber desarrollado ningún cargo (...) las personas que dedican más tiempo a la profesión son las que viven solas o con otras personas que no son pareja o familiares. (p. 270)

Si bien es cierto que existe una mayor presencia de las mujeres ejecutivas en los altos cargos en el sector de la educación superior privada que en el empresarial, el camino que estas mujeres han tenido que recorrer para alcanzar este logro ha sido complejo; han



enfrentado muchos retos y decisiones que han cambiado el rumbo de sus vidas. Aquellas mujeres que alcanzaron altos cargos de gestión tuvieron que permanecer muchos años ocupando cargos de un mismo nivel en la organización (Tomás & Guillamón, 2008).

Al igual que en el mundo empresarial, la mujer ejecutiva en el sector de la educación debe tomar decisiones como: (a) la postergación de un embarazo, y (b) declinación de matrimonio, cuando el fin es lograr la consolidación de sus metas profesionales (Vega, 2014; Delfino, 2005). La investigación realizada por Donoso et al. (2009) concluyó que las mujeres en la universidad que presentaban elevados niveles de identidad con un rol enfocado en la familia, presentaban elevados niveles de conflicto de roles en comparación con los hombres en el mismo sector.

En la gestión educativa se observan culturas dominadas por visiones masculinas y por modelos que favorecen las situaciones de desigualdad y marginalidad, razón por la cual existe el techo de cristal que impide a las mujeres llegar a puestos de poder y de alta responsabilidad (García-Valcárcel et al., 2005; Kiss et al., 2007; Vega, 2014;). Según Pons et al. (2013), a las mujeres se les exigía 2.4 veces más que a los hombres para ingresar a la Academia Sueca de Medicina. Algunas mujeres se autoexcluyen por los estereotipos que impiden romper barreras y otras, por falta de motivación o por barreras personales, autoimpuestas, familiares u organizativas (Cueva & Díaz, 2015). Las universidades en temas de género no han sido meritocráticas para el ascenso (Kiss et al., 2007; De Pablo, 2007).

Asimismo, en la educación superior privada, la participación mínima de la mujer en la gestión universitaria se debe a múltiples razones relacionadas con factores estructurales y culturales, tales como: (a) la categoría profesional, (b) la edad, (c) la experiencia en gestión, y (d) las responsabilidades familiares o atención a terceras personas (García-Valcárcel et al., 2005; Tomás et. al., 2009). El miedo a la evaluación negativa podría ser una de las barreras



que condiciona el desarrollo profesional de la mujer universitaria (Tomás & Guillamón, 2008; Donoso et al., 2009). De acuerdo con Saracostti (2006), a una mujer le es difícil adaptarse a las becas de doctorado porque no puede desplazarse sin su familia.

En el sector de la educación superior, se recogieron algunos casos de barreras y limitaciones frente al sexismo: (a) en la Universidad de Brown, Estados Unidos, en el año 2000, Ruth Simmons sentó el precedente de ser la primera mujer, de ascendencia afroamericana, en ser elegida rectora de la universidad y; (b) en la universidad Autónoma de Querétaro, México, Dolores Cabrera Muñoz fue elegida por primera vez en la historia como rectora de la universidad (Bustos, 2005). En este sentido, Negri (2011) destacó en su investigación el hecho de que una mujer, cuando asumió el cargo de rectora, diera oportunidad a otras mujeres a alcanzar altos cargos en la Universidad de Luján, Argentina, lo cual, a su vez, motivó y facilitó el empoderamiento, permitiendo en conjunto superar el techo de cristal.

Otro estudio respecto a las barreras y obstáculos de las profesoras universitarias en su acceso a cargos de gestión académica, realizado por Tomás y Guillamón (2008), mostró que las profesoras más jóvenes, menores de 30 años, con experiencia docente no mayor a cinco años y con hijos menores a su cargo, pusieron mayor énfasis en los motivos de exclusión de la mujer, especialmente en los referidos a procesos de sociabilización, las normas sociales o los estereotipos femeninos. Asimismo, los resultados señalaron lo siguiente:

Las profesoras han manifestado que existen barreras externas para su desarrollo profesional, como puede ser el conflicto de papeles que experimentan al tener que atender, simultáneamente, las demandas familiares y las profesionales. Además, clasifican este hecho como el “hándicap más importante” o “como el gran problema de la mujer” (...) los criterios de evaluación de la carrera universitaria están contruidos al

servicio del ciclo vital y profesional masculino, de manera que la época de mayor productividad de la carrera profesional suele coincidir con la época de tener hijos. Esta experiencia, común en todas las entrevistadas, les genera el sentimiento de que existe una desigualdad de oportunidades. (Tomas y Guillamón, 2008, p. 266)

### **2.3 Estrategias para el Desarrollo Profesional de la Mujer Ejecutiva en el Sector de la Educación Privada**

En cuanto a las estrategias para el desarrollo profesional de la mujer ejecutiva en el sector de la educación privada, Sanz (2016) planteó los siguientes ejes de análisis para dividir las estrategias: (a) a nivel gobierno, (b) a nivel universidad, (c) a nivel sociedad, y (d) a nivel mujer ejecutiva.

A nivel gobierno se han planteado las estrategias siguientes: (a) motivar la educación de la mujer, considerando que su participación en los equipos de dirección guarda relación directa con el crecimiento de las instituciones (Muñoz, 2010; Lagerberg, 2014; Ryder, 2015); (b) premiar con el fin de motivar las buenas prácticas de liderazgo en las instituciones, de modo tal que sea un elemento multiplicador (Sanz, 2016); (c) fomentar la igualdad salarial entre género con miras a reducir las brechas existentes (Sanz, 2016); (d) generar opciones flexibles y de alta calidad para el cuidado infantil, para que la mujer tenga la seguridad y tranquilidad de que sus hijos se encuentran muy bien cuidados (Sanz, 2016); (e) implementar cuotas obligatorias de mujeres en comités de dirección, con miras a equilibrar el nivel de participación de la mujer en los equipos de dirección (Lagerberg, 2015; Ryder, 2015); (f) garantizar las infraestructuras y legislación para la igualdad de género (Lagerberg, 2015); y (g) recompensar las buenas prácticas en temas de diversidad de género, como parte de una política constante que motive a las empresas (Ryder, 2015).

A nivel universidad, destacan las estrategias siguientes: (a) políticas más incluyentes respecto a la pluralidad y a la diversidad de género en la gestión universitaria (Bustos, 2005); (b) regulación del ámbito universitario, estableciendo cupos de igualdad numérica de género en la toma de decisiones (Negri, 2011); (c) muestra de interés por las cualidades de liderazgo que se valoran en las mujeres, brindándoles la oportunidad de ponerlas en práctica en los equipos de dirección (Ryder, 2015; Sanz, 2016); (d) identificar y gestionar los prejuicios que generan barreras para las mujeres, con el fin de minimizar los estereotipos masculinos en la sociedad (Muñoz, 2010; Sancho et al., 2011; Avolio & Di Laura, 2014; Sanz, 2016); (e) apoyar el desarrollo del talento con programas de mentores y *sponsors* que faciliten el desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas (Ryder, 2015; Sanz, 2016); (f) comprometerse con el liderazgo femenino en todas las instituciones (Lagerberg, 2015; Ryder, 2015); (g) generar facilidades de horario de trabajo en remoto, para darle a la mujer ejecutiva flexibilidad para alcanzar el equilibrio entre vida familiar y laboral (Avolio & Di Laura, 2014; Lagerberg, 2015; Ryder, 2015); (h) invertir en *mentoring* para futuras líderes con programas corporativos (Pons et al., 2013; Avolio & Di Laura, 2014; Lagerberg, 2015; Ryder, 2015); (i) hacer más inclusiva la cultura empresarial para hombres y mujeres (Ryder, 2015); (j) elaborar programas de retención de talento y reinserción laboral, con el propósito de retener el talento en las instituciones (Avolio & Di Laura, 2014; Ryder, 2015); (k) evaluación de desempeño según resultados y no en tiempo y sin subjetividad (Avolio & Di Laura, 2014; Ryder, 2015); (l) formación en diversidad para todos los directivos con miras a la sensibilización para el aprovechamiento del talento de la mujer (Pons et al., 2013; Ryder, 2015); y (m) generar políticas de recursos humanos que favorezcan la vida familiar (Avolio & Di Laura, 2014).

A nivel sociedad, sobresalen las estrategias siguientes: (a) difusión de nuevos modelos de paternidad y organización familiar para transformar las relaciones de poder entre género

(López et al., 2012; Pons et al., 2013); (b) exigencia a hombres y mujeres del cumplimiento de sus roles y funciones, sin estereotipos masculinizados de la sociedad (Lagerberg, 2015); (c) mantener modelos de liderazgo empresarial (Lagerberg, 2015); y (d) eliminar la estigmatización de los hombres que comparten el cuidado de los hijos (Lagerberg, 2015).

A nivel mujer ejecutiva, se observa: (a) encontrar un balance entre la vida familiar y laboral (Pons et al., 2013; Avolio & Di Laura, 2014; Perazo, 2015; Salazar, 2015); (b) la mujer debe mantener su propio estilo de liderazgo, sin tratar de imitar el estilo de liderazgo masculino (Pons et al., 2013; Salazar, 2015); (c) tener claridad en sus objetivos y metas, y luchar por alcanzarlos (Sanz, 2016); (d) reconocer que son un modelo a seguir, y poner en práctica sus condiciones de liderazgo, rompiendo el techo de cristal, para alcanzar un equilibrio entre vida laboral y familiar (Sanz, 2016); (e) mayor decisión para asumir nuevos retos y salir del estado de confort (Lagerberg, 2015); (f) involucrar a la universidad en la lucha contra los prejuicios, a favor de la igualdad de género, con estrategias dirigidas a la reducción de estereotipos masculinizados (Lagerberg, 2015); (g) alto nivel de organización, ejecutando su capacidad de planificación de todas las actividades y la multiplicidad de roles que son capaces de realizar (Avolio & Di Laura, 2014); (h) asistencia de personal doméstico para el cuidado de los hijos en casa o de familiares que puedan ayudar (García-Valcárcel et al., 2005; Avolio & Di Laura, 2014); (i) promover responsabilidades a los hijos en las tareas de casa (Avolio & Di Laura, 2014); (j) emplear útilmente el tiempo en el trabajo (Avolio & Di Laura, 2014); (k) alto nivel de conocimiento y trayectoria académica (Saracosti, 2006; Tomás & Guillamón, 2008; Muñoz, 2010; Sancho et al., 2011; Manni, 2013; Pons et al., 2013); (l) fomentar la masa crítica y redes de organizaciones en la universidad (Pons et al., 2013).

## 2.4 Resumen

La mujer ejecutiva en altos cargos de gestión ha sido analizada en todas sus áreas en el presente capítulo, de acuerdo con la matriz de exploración de la literatura. A nivel mundial, se evidenció su rol preponderante en los últimos años. Existe una relación directamente proporcional entre el crecimiento de un país y el aumento de su productividad cuando hay mayor participación de la mujer en altos cargos de gestión (Lagerberg, 2015). Los equipos de dirección diversos son muchos más eficientes y productivos que aquellos equipos que no tienen una alta participación de la mujer (Avolio & Di Laura, 2014; Ryder, 2015; Sanz, 2016). Sin embargo, el nivel de participación alcanzado por la mujer en altos cargos de gestión no es representativo, y varía según el contexto geográfico (Ryder, 2015; Sanz, 2016).

La mujer, por su propia naturaleza, posee una serie de habilidades y competencias muy ligadas al liderazgo transformacional (Sánchez & López, 2008). No obstante, existen barreras y limitaciones de carácter interno y externo que le impiden lograr una mayor participación en altos cargos de gestión (Delgado & Rondón, 2013), siendo este un proceso lento (Ryder, 2015). Pese a ello, cuando una mujer rompe las barreras y concilia las tensiones del mundo laboral con el privado, la mujer ejecutiva alcanza una elevada satisfacción y bienestar en su vida, lo cual la motiva a seguir creciendo y desarrollándose profesionalmente (Feldman et al., 2008). Caso contrario, cuando llegado el momento, debe decidir entre continuar con su crecimiento profesional en una organización o ser madre, y no logra el equilibrio entre su vida familiar y laboral, surgen una serie de tensiones que crean conflictos internos en ella, por lo que, en algunos casos, abandonan el mundo laboral (Tomás & Guillamón, 2008).

Siguiendo la matriz de exploración de la literatura, se procedió a interiorizar la participación de la mujer ejecutiva en altos cargos de gestión, sus habilidades y competencias; así como sus barreras y limitaciones en la educación superior. Las

universidades no han sido la excepción en la baja participación de la mujer en cargos de gestión. El comportamiento de la participación de la mujer ejecutiva en altos cargos de gestión en las universidades es similar al comportamiento en el sector empresarial (Osorio, 2005; Kiss et al., 2007; Tomás & Guillamón, 2008).

En el contexto universitario, existe una mayor participación de la mujer en los estudios universitarios de pregrado y, desde hace unos años, el número de mujeres en las aulas supera al de los hombres. Sin embargo, la mujer prefiere seguir estudios en carreras con mayor participación femenina como humanidades, ciencias sociales, biología, etc. (Delgado & Rondón, 2013; Pons et al., 2013).

Un aspecto que se distingue entre hombres y mujeres es la capacidad de la mujer de poder ejecutar varios roles a la vez para compatibilizar el trabajo con la familia, asumiendo un estilo flexible que se adapta a los diferentes contextos (Saracosti, 2006; Kiss et al., 2007; Donoso et al., 2009; Sánchez & Castillo, 2012). De esta manera, se observó que la participación de la mujer ejecutiva en las organizaciones se ha incrementado en los últimos años, pero los cargos de alta dirección y toma de decisiones aún recaen mayoritariamente en los varones, a nivel mundial.

La situación descrita se refleja también en el sector de la Educación Superior, donde la mujer ejecutiva que ha logrado alcanzar el máximo cargo de autoridad, como un rectorado, tuvo que vencer una serie de barreras y limitaciones, rompiendo el techo de cristal para alcanzar un vicedecanato. Al obtener las habilidades y competencias necesarias y tras aplicar determinadas estrategias, no solo obtiene el desarrollo profesional esperado, sino que crea oportunidades para otras mujeres ejecutivas que anhelan los mismos objetivos. Según las diversas investigaciones realizadas, las principales barreras a las que la mujer ejecutiva se enfrenta en el sector educación son la diferencia de género, el techo de cristal que debe

romper y la percepción de que solo serán consideradas para ciertas facultades; asimismo, deben lidiar con catedráticos que no toman en serio su autoridad.

En cuanto a las principales estrategias planteadas, las mujeres destacaron la inversión en su educación y alcanzar un adecuado balance entre su vida personal y su vida laboral; así como conocer las habilidades y competencias que posee naturalmente, y aprender a explotarlas positivamente en la organización, esto es, sus habilidades comunicativas, su intuición para resolver conflictos y su capacidad de escucha y percepción. Asimismo, se rescató que la mujer ejecutiva que es madre logra desarrollar mayores competencias en la conducción de las organizaciones.

En el sector educación, en concreto, se resaltó su capacidad de preocupación por el diálogo para gestionar y resolver situaciones conflictivas, y su flexibilidad para romper los cánones burocráticos característicos de las universidades. El tipo de liderazgo transformacional que la mujer aplica permite un liderazgo participativo, a diferencia de un rector varón, lo que le permite alcanzar mayores logros con el trabajo en equipo.

En suma, hoy en día, las universidades requieren el característico tipo de liderazgo transformacional que la mujer ejecutiva posee, su creatividad para la resolución de conflictos y su visión holística, con el fin de iniciar los grandes cambios que se necesitan en la educación superior y acabar con la burocracia y diferencias de género existentes.

## **2.5 Conclusiones**

Los principales estudios revisados han evidenciado que existe una participación mínima de la mujer en altos cargos de gestión (Lagerberg, 2016), debido a las constantes barreras y limitaciones que enfrentan como el techo de cristal y la diferencia de género que no le permiten avanzar en los diferentes niveles de una organización (Delgado & Rondon, 2013; Tomás & Guillamón, 2008).



A nivel empresarial, se evidenció que la incorporación de la mujer en los equipos directivos mejora el rendimiento y eficacia de los mismos (Sanz, 2016), sin embargo las organizaciones no aprovechan el liderazgo transformacional que posee la mujer como característica innata (Sánchez & López, 2008).

A nivel del sector de educación, las universidades no son el mejor ejemplo de equidad y diversidad de género, debido a que se encuentran dominadas por culturas masculinas (Kiss et al., 2007). A pesar de esto, existen mujeres ejecutivas en el sector educación que han podido romper el techo de cristal, lo cual genera motivación para realizar la investigación respecto a las estrategias que usaron para alcanzar altos cargos de gestión en el sector de educación. En Sudamérica, existen escasas investigaciones al respecto, más aún en Perú.

Por esta razón, la presente investigación busca ampliar el conocimiento sobre las estrategias que llevaron a cabo las mujeres ejecutivas que alcanzaron cargos de alta gestión en el sector de la educación superior, explorando sus antecedentes demográficos, educativos, laborales y familiares; así como sus competencias y habilidades gerenciales y las barreras que tuvieron que enfrentar para alcanzar el objetivo profesional y el equilibrio familiar.



### Capítulo III: Metodología de la Investigación

En este capítulo se expone la metodología utilizada, con énfasis en el diseño de investigación, justificación del diseño, consentimiento, selección de casos, confidencialidad, procedimientos de recolección de datos y análisis de interpretación de datos.

La investigación tuvo un enfoque cualitativo, con un propósito exploratorio, con el fin de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica y aquellos factores que dan razón plena de su comportamiento y manifestaciones (Martínez, 2006). Todo ello orientado a señalar las estrategias para el desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas que ocupan altos cargos en el sector de la educación superior privada de Lima.

Como estrategia cualitativa, se empleó el estudio de casos. La población escogida fueron mujeres ejecutivas en los cargos de alta dirección de las más prestigiosas universidades privadas en Lima, según el *Ranking QS World University* (QS Top Universities, 2016). Esta clasificación internacional considera los indicadores siguientes: (a) reputación académica (40 %), (b) reputación como empleados (10 %), (c) citaciones por docente (20 %), (d) ratio docente-estudiante (20 %), (e) estudiantes internacionales (5 %), y docentes internacionales (5%).

Asimismo, se utilizó un muestreo de tipo *bola de nieve y variación máxima* con un tamaño de muestra de 27 mujeres ejecutivas. Las participantes seleccionadas permitieron describir las estrategias utilizadas para su desarrollo profesional en el sector de la educación superior privada. Los datos fueron recopilados con entrevistas en profundidad, por medio de sesiones de 90 minutos con cada participante, realizadas en un lugar de su elección. Las preguntas fueron estructuradas mediante una guía, de tipo abiertas, para permitir que la entrevistada expresara con libertad sus ideas y experiencias. De la misma manera, se realizó observación, se tomaron notas de campo y se analizaron documentos diversos que

permitieron un mejor entendimiento del fenómeno. Para el análisis de la data, se utilizó el software Atlas. Ti, que ordenó adecuadamente la información recolectada.

### **3.1 Diseño de la Investigación**

El enfoque de la investigación fue de carácter cualitativo para recoger las opiniones, ideas, perspectivas y experiencias de las participantes de manera más cercana, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014). En ese sentido, el propósito es exploratorio, dado que “el tema es nuevo y que nunca antes ha sido abordado por determinada muestra o grupo de personas o las teorías actuales no son aplicables en particular a un grupo de muestra” (Creswell, 2003, p. 22).

Conforme a la tipología de este estudio, el enfoque cualitativo se hace necesario, porque permite captar la voz de las mujeres, pues según Rubin y Rubin (1995): “a través de las entrevistas cualitativas se pueden entender las experiencias y reconstruir los eventos en los que el investigador no participa” (p. 3). Por lo anteriormente expuesto, la presente investigación sobre las estrategias para el desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas en el sector de la educación superior privada es explorativa, porque, si bien existen algunos estudios desarrollados en otros países, no existe ninguna investigación específicamente orientada al sector de la educación privada en Lima.

Así, esta investigación utilizó el enfoque cualitativo por las razones siguientes: (a) permite analizar experiencias de individuos y relacionarlas con historias de vidas biográficas o prácticas (cotidianas o profesionales) que pueden tratarse analizando el conocimiento cotidiano, informes e historias; (b) permite analizar interacciones y comunicaciones mientras se producen, basándose en la observación y el análisis del material; (c) se analizan documentos (textos, imágenes, películas o música) o huellas similares de las experiencias o interacciones; (d) deja espacio para particularidades de las experiencias, interacciones y

documentos; (e) se abstiene de establecer en un principio un concepto claro de lo que se estudia y; (f) toma en cuenta el contexto y los casos para entender un problema sometido a estudio (Rapley, 2014).

### **3.2 Justificación del Diseño**

La metodología utilizada para responder a las preguntas de la investigación fue el estudio de casos. De acuerdo con Yin (2003), para seleccionar una adecuada estrategia para la investigación, se debe tener en cuenta lo siguiente: (a) tipo de preguntas realizadas, obteniendo respuestas adecuadas a las preguntas ¿cuál? y ¿por qué?, (b) el grado de control del investigador sobre los eventos, y (c) el grado en que los eventos se refieren a situaciones actuales en contra de los eventos históricos. El estudio del caso es lo más apropiado para la presente investigación, puesto que permite explorar mejor las estrategias de desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas en altos cargos de gestión en la educación superior privada en Lima Metropolitana.

Stake (1998); Yin (2003); Creswell (2005); y Mertens (2005) opinaron que en el estudio de caso debería existir triangulación de fuentes de datos; para ello pueden utilizarse diferentes herramientas, tales como: documentos, archivos, entrevistas, observación, artefactos, grupos de enfoque y otros (Martínez, 2006). Para la presente investigación, se eligió la entrevista en profundidad como instrumento principal de recolección de datos, a través de un guion de preguntas, con el fin de obtener información de primera mano que permita entender mejor la problemática de la investigación. Asimismo, se desarrollaron observaciones y se analizaron otros documentos relevantes para la investigación.

### **3.3 Preguntas de la Investigación**

En el presente estudio se estableció como pregunta principal la siguiente interrogante:  
¿Cuáles son las estrategias que aplican las mujeres ejecutivas que han alcanzado altos cargos

para su desarrollo profesional en el sector de educación superior en las universidades privadas de Lima, Perú? A partir de esta pregunta, se exploraron determinados aspectos, a saber: (a) ¿Cuál es el perfil de las mujeres ejecutivas?; (b) ¿Qué habilidades y competencias deben tener?; (c) ¿Cuáles son los factores críticos de éxito y estrategias que han influenciado en su desarrollo?; y (d) ¿Cuáles son las barreras que han tenido que superar?

### **3.4 Consentimiento Informado**

Antes de iniciar la recolección de información, se solicitó a cada una de las personas entrevistadas que leyera, aceptara y firmara un consentimiento informado. En este documento se especificaban los objetivos de la investigación, el procedimiento para realizar las entrevistas individuales, la confidencialidad de la información que la entrevistada brinde y los datos personales de las participantes en la publicación del estudio, tal como se aprecia en el Apéndice F. Cabe resaltar que se entregó una copia de este consentimiento a las entrevistadas, y otra se guardó en el archivo de los investigadores.

### **3.5 Población**

En la presente investigación la población seleccionada corresponde a las mujeres ejecutivas con un exitoso desarrollo profesional que en la actualidad desempeñan un alto cargo de gestión como rectoras, vice-rectoras, decanas de facultad, directoras de carrera, directora de un departamento administrativo y jefas de departamento o sección, con poder de decisión, experiencia en el puesto y personal a cargo en el ámbito académico o administrativo del sector educación superior privado de Lima Metropolitana, que laboren en Universidades que se encuentren en el ranking Qs World University 2016 como: la Universidad de Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad Cayetano Heredia, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y Universidad del Pacífico.

### 3.6 Selección de Casos

#### 3.6.1 Muestreo.

En una investigación cualitativa, es importante, inicialmente, abordar los casos de interés y su origen; por lo cual, la elección de la muestra se establece desde el planteamiento de la investigación. En los estudios cualitativos, el tamaño de la muestra no es primordial desde una perspectiva probabilística, puesto que el investigador busca en la indagación cualitativa la profundidad, no la generalización de los resultados a una población más amplia (Hernández et al., 2014).

Mediante el muestreo a las mujeres ejecutivas en el sector de la educación superior privada, será posible identificar aquellos casos típicos de mujeres que logran el éxito, sus características similares y, por ende, obtener conclusiones acerca de las estrategias que emplearon para alcanzar la posición a la que han llegado.

Para el presente trabajo de investigación, se seleccionó una muestra de 27 mujeres ejecutivas que cumplieran con todos los requisitos que la investigación requería estudiar, para lo cual utilizamos las preguntas de clasificación e identificar a mujeres ejecutivas con un perfil tales como: (a) que el alto cargo que desempeña pueda ser ocupado por ambos sexos; (b) que tengan a tres o más empleados; (c) que lleven como mínimo un año en la posición ocupada; (d) que el mayor porcentaje de sus ingresos provenga de la universidad donde trabajan; y (e) no ser familiar directo de las máximas autoridades en la organización educativa superior privada.

Los objetivos que se pretendían alcanzar con estos requisitos fueron: (a) que el resultado del desarrollo profesional de la mujer ejecutiva sea consecuencia de aplicar estrategias, sin influencia de familiares; (b) que exista competitividad masculina en el cargo

ocupado; (c) que tenga una gestión exitosa en el cargo que desempeña; y (d) que los ingresos que perciba sean la base de su economía.

La muestra se conformó por 27 entrevistadas que actualmente trabajen en organizaciones de educación superior privada, y que hayan desempeñado su carrera profesional exitosamente y cumplieron con los requisitos mencionados. Para el tamaño de la muestra se utilizó la saturación de casos porque se logró dar respuesta al propósito de la investigación.

### **3.6.2 Estrategias.**

En este apartado, se sigue el diseño estratégico aplicado por Avolio (2013), el cual señala que la muestra es construida y la selección de los informantes guiada por las preguntas. La característica principal del muestreo cualitativo es su conducción intencional en búsqueda de casos ricos en información. En la presente investigación, se eligió el muestreo de *variación máxima* y *bola de nieve*, que tienen como propósito capturar y describir los temas centrales o las principales características que tipifican una realidad humana relativamente estable (Sandoval, 1996).

Según Scribano (2007), en la estrategia de *bola de nieve*, la selección de la muestra es realizada por las personas entrevistadas en función de su conocimiento de los rasgos de los otros participantes; y en la estrategia *variación máxima*, la selección de la muestra se realiza buscando la diversidad extrema de las características de cada entrevistada. En nuestra investigación las entrevistadas referenciaban a otras colegas de igual cargo y nos brindaban datos en otras universidades privadas gracias a su red de contactos. Así mismo se buscó un espectro amplio de mujeres ejecutivas en el sector educación privado con características diferentes como edad, estado civil, tipo de carrera que estudiaron y los cargos que desempeñan.

### **3.7 Procesos de Confidencialidad**

Los investigadores declararon el uso de seudónimos para las participantes y de códigos para las organizaciones de educación superior privadas. Del mismo modo, los archivos y el material recolectados de cada participante fueron registrados con seudónimos y códigos relativos a la organización. La información recolectada no se divulgará por ningún medio ni se permitirá la identificación del nombre real de la participante y será usada solo para fines académicos.

### **3.8 Procedimiento de Recolección de Datos**

Según Yin (2003), el proceso de recolección de datos deberá estructurarse cumpliendo los siguientes pasos: protocolo del caso, casos piloto, fuentes de evidencia y esquema de las entrevistas.

#### **3.8.1 Fuentes de evidencia.**

De acuerdo con Rialp (1998), los métodos de recolección de evidencia pueden ser: (a) la evidencia documentaria, basada fundamentalmente en la evidencia objetiva, a través de información documentaria y utilización de registro de archivos; (b) entrevistas abiertas con diversos observadores; (c) observación directa con diferentes visitas por parte de los investigadores; y (d) observación de artefactos físicos, tecnológicos y culturales.

Para la obtención de los datos, se utilizaron entrevistas en profundidad, las cuales permitieron recolectar un amplio rango de información, además de permitir el contacto personal y la observación del informante. Así mismo se recibió documentación que respalda los datos brindados por las entrevistadas. Marshall y Rossman (1999) se refirieron a las entrevistas como conversaciones entre dos personas: investigador y participante del estudio; de manera que se puedan brindar respuestas formales a preguntas preestablecidas, lo cual resulta muy beneficioso para la investigación al momento de recabar información relevante.



### **3.8.2 Protocolo del caso.**

En el protocolo de caso, se siguió lo indicado por Yin (2009), utilizando instrumentos y procedimientos que orientaron el trabajo de los investigadores. Las mujeres ejecutivas, antes de ser entrevistadas, fueron informadas del motivo de la investigación, la duración de la entrevista, el tipo de preguntas, así como sobre la confidencialidad de la información obtenida. Las participantes fueron contactadas por correo, previa búsqueda en las páginas webs oficiales de cada universidad privada, y se les informó de que la entrevista formaba parte del proceso para la obtención del grado de magíster en CENTRUM Católica. Las participantes que accedieron, indicaron establecer el contacto con su secretaria con el fin de concretar la entrevista, para luego firmar el consentimiento informado que se presenta en el Apéndice F.

De la misma manera, el investigador siguió procedimientos específicos antes de las entrevistas, preparándose con generalidades (antecedentes del estudio, objetivos, marco teórico y rol del investigador). Se tomó conciencia de los procedimientos de campo, se estructuró una guía de preguntas y los reportes del caso. La información relativa al protocolo del caso se presenta en el Apéndice H.

### **3.8.3 Casos piloto.**

Se realizaron dos casos piloto, los cuales permitieron realizar modificaciones a la guía de entrevistas y posibilitaron controlar mejor los tiempos y el dinamismo de la entrevista. Según Yin (2003), los casos piloto han de ser usados por conveniencia y fácil acceso para conseguir una interacción entre el investigador y el entrevistado. Estos casos piloto ayudan al investigador a afinar el plan de recolección de datos y los procedimientos a seguir, y al mismo tiempo asumen el rol de un laboratorio para los investigadores, permitiéndoles observar distintos fenómenos desde diferente ángulo o tratar diferentes enfoques.



#### 3.8.4 Esquema de entrevistas.

La fuente principal de evidencia que se utilizó fue la entrevista en profundidad, la cual es un “instrumento de recolección de datos donde el informante expresa o comparte oralmente y por medio de una relación interpersonal con el investigador, su saber (opiniones, creencias, sentimientos, puntos de vista y actitudes) respecto de un tema o hecho” (Martínez, 2007, p.35).

En las entrevistas, las participantes, mujeres exitosas que ocupan altos cargos en el sector de la educación superior privada en Lima, interactuaron con el investigador. Al respecto, Rapley (2014) señaló que los “investigadores forman parte importante del proceso, tanto desde el punto de vista de su propia presencia personal, como desde su experiencia en el campo y rol que desempeñan, pues son miembros del campo que es objeto de estudio” (p. 15).

Otra fuente de evidencia muy empleada fue la observación directa. En el momento en que la entrevistada contestó las preguntas, el observador pudo describir el ambiente físico y percibió actitudes, emociones y situaciones particulares que permitieron complementar el análisis de los resultados de la información recolectada. En términos de Creswell (2013), “el investigador puede compartir y reflejar comentarios personales sobre sus impresiones y prejuicios. Lo indicado se presenta en los formatos de notas de campo” (p. 89).

En referencia al esquema de la entrevista, este se basó en una estructura que permitió obtener la información de las preguntas de investigación y lograr, así, el objetivo principal de la investigación, identificando las principales estrategias de desarrollo utilizadas por mujeres ejecutivas para obtener altos cargos en las universidades privadas de Lima, la cual fue debidamente validada por un experto quien manifestó sus apreciaciones y recomendaciones

que orientaron a una mejor estructura de las preguntas que respondan al propósito de la investigación.

Según Kvale (1996), el propósito de la entrevista en la investigación cualitativa es obtener descripciones del mundo vivido por las personas entrevistadas, con el fin de lograr interpretaciones fidedignas de los fenómenos descritos.

En este sentido, la conducción técnica de la entrevista se realizó según las recomendaciones descritas por Martínez (2006):

- (a) elección de un lugar apropiado con una atmósfera agradable que invite al diálogo;
- (b) debe ser flexible, libre y no directiva; (c) la actitud del entrevistador será de un oyente con una mente fresca y receptiva; (d) más que formular una serie de preguntas, el entrevistador debe tratar de hablar libremente y con confianza con el entrevistado;
- (e) se deben presentar todos los aspectos que se desea conocer de la investigación; (f) el cuestionario debe ser solo una guía cuyo orden puede ser alterado; (g) no se deben discutir los puntos de vista u opiniones del entrevistado y no interrumpir el curso de su pensamiento; (h) invitar a que diga algo más y se sienta en plena libertad de tratar otros temas relacionados y (i) la entrevista debe grabarse. (p. 94-95)

### **3.9 Instrumentos**

Las mujeres ejecutivas entrevistadas en la investigación cumplieron los requisitos necesarios, según lo indicado en el muestreo de la población, así como en la delimitación de la investigación, para lo cual se siguieron las preguntas de clasificación que se presentan en el Apéndice G.

Las entrevistas fueron realizadas con base en una guía esquematizada, tal como se aprecia en el Apéndice H. Esto permitió obtener la información acerca de las estrategias que

las mujeres ejecutivas llevan a cabo en el sector de la educación superior privada. En las entrevistas se han utilizado preguntas demográficas, preguntas de antecedentes educativos, laborales, familiares, sobre habilidades y competencias gerenciales, sobre los factores críticos de éxito y, finalmente, sobre las barreras en su desarrollo profesional. Se empleó la técnica del *probing* para permitirles tomar conciencia, dar mayor confianza, seguridad y poder explicar sus respuestas. La técnica consiste en mantener una entrevista en marcha mientras se obtienen más detalles, sin cambiar el tema central de la pregunta (Rubin & Rubin, 1995).

Las preguntas desarrolladas en las entrevistas resultaron de gran ayuda en la recolección de información por parte del entrevistador, diseñadas para favorecer una comunicación fluida entre el entrevistador y el entrevistado. En cuanto a las notas de entrevistas, estas se registraron al final, en el formato de notas de la entrevista que se muestra en el Apéndice E.

### **3.10 Proceso de Registro de Datos**

Para lograr una revisión confiable y clara, se registró una base de datos por cada caso. Los documentos que forman la base de datos indicada fueron: (a) los formatos de nota de campo y notas de entrevista; (b) formato de consentimiento firmado; y (c) transcripciones de entrevista, las cuales se encuentran física y virtualmente archivadas. En caso del archivo virtual, el acceso a la información es mediante una clave secreta. Otra fuente muy valiosa de información de los datos cualitativos son los documentos, muestras, materiales y audios que permiten entender el fenómeno central de estudio, y sirven para conocer los antecedentes del ambiente, así como las vivencias o situaciones (Hernández et al., 2014).

Según lo indicado, las mujeres ejecutivas entrevistadas evidenciaron su participación al firmar el formato de consentimiento, dando su conformidad. Las entrevistas se grabaron en audio y se transcribieron para su posterior análisis, conforme a los procedimientos y

protocolos estudiados. Para el análisis de la data, se utilizó el software Atlas. Ti, que permitió ordenar la información recolectada de manera adecuada.

### **3.11 Análisis e Interpretación de Datos**

#### **3.11.1 Análisis individual de los casos.**

Durante el análisis de datos cualitativos, se descubren temas y conceptos en los datos recolectados. A medida que se avanza en el análisis, tales temas y conceptos se tejen en una explicación más amplia de importancia teórica que luego guía el reporte final. Este análisis debe ser sistemático, seguir una secuencia y un orden (Álvarez-Gayou, 2003). Tal proceso puede resumirse en los siguientes pasos o fases: obtención de la información, realización de la entrevista en profundidad, luego se registró sistemáticamente las transcripciones de las entrevistadas, de notas de campo, notas de entrevista y de la obtención de documentos de diversa índole; así como las observaciones y ordenamiento de la información, a través de diversos medios.

Según Hernández et al. (2014), el análisis de los datos empieza con la recepción de datos no estructurados a los cuales se les proporciona una debida estructura. Si bien se obtendrán datos muy variados, la interpretación del investigador puede variar si realiza otra investigación, debido a que cada investigador posee una perspectiva diferente.

En la presente investigación la información obtenida, fue capturada mediante el uso de grabadoras, fue transcrita en un formato legible y estandarizado, codificando la información según la agrupación de la información obtenida en categorías que concentran las ideas, conceptos o temas similares descubiertos por el investigador, o los pasos o fases dentro de un proceso, integrando la información de las categorías obtenidas entre sí con los fundamentos teóricos de la investigación.

Para el manejo de la información, se utilizó el programa Atlas. Ti como el software base que nos permitió analizar cualitativamente la información obtenida de las 27 entrevistadas, el proceso consistió en ingresar las transcripciones en la ruta de datos primarios del software, para luego poder ordenar la información. Para lo cual se crearon códigos en base a las experiencias comentadas y los fundamentos teóricos, lo cual permitió posteriormente relacionar los códigos con las citas mencionadas por las entrevistadas. Finalmente a través de los nodos del software Atlas. Ti se lograron buscar relaciones que permitieron formar mapas de redes ordenando la información de la investigación.

### **3.11.2 Análisis transversal de casos.**

Para Eisenhardt (1989), los casos deben analizarse de la siguiente manera: (a) definiendo dimensiones de acuerdo con las preguntas de la investigación, (b) identificando las similitudes y diferencias de los casos para cada una de las relaciones, tratando de identificar patrones y relaciones, y (c) seleccionando un par de casos en los que se han examinado similitudes y diferencias para que, a través de las comparaciones, se obtenga información no prevista. En suma, la información debe ser analizada desde diferentes perspectivas.

Para el caso de la presente investigación, se identificaron las relaciones entre los casos encontrados y se procedió a cruzar la información para obtener patrones, se puedan focalizar tendencias y comportamientos que den respuesta a la pregunta principal y a las preguntas secundarias, de tal forma que nos permita obtener conclusiones en la investigación.

### **3.12 Validez y Confiabilidad**

En concordancia por lo mencionado por Yin (2003), para garantizar la validez y confiabilidad del presente estudio, se consideraron cuatro criterios para juzgar la calidad de diseño de la investigación: (a) validez del constructo, hace mención a la calidad de los

conceptos estudiados, el desarrollo y la construcción de la investigación, (b) validez interna, hace referencia a la relación causal entre las variables y los resultados, utilizado para estudios explicativos y causales, (c) validez externa, determina si los resultados pueden ser generalizados más allá del caso de estudio; (d) confiabilidad, hace referencia a que otros investigadores deben de alcanzar similares resultados si estudian el mismo caso y utilizan los mismos procedimientos que la investigación original .

En relación a la validación del constructo, Creswell (2014) indicó la importancia del uso de múltiples enfoques, mejorando la capacidad de los investigadores para evaluar la exactitud de los resultados, así como de la precisión; siendo la estrategia más usada la triangulación. En tal sentido, Stake (2006) indicó que el proceso de lograr garantías para tener la certeza de lo que se ve y se oye, sin simplificar las situaciones, buscando que los lectores de sus investigaciones perciban lo que desean transmitir, se llama triangulación. En el presente estudio se utilizó la triangulación de la información recolectando y comparando diversas fuentes de evidencia, tales como documentos, observación y entrevistas.

Finalmente, en nuestro caso el criterio de confiabilidad se desarrolló utilizando lo siguiente: primero, el protocolo del caso donde se establecen los procedimientos de campo, procedimientos para las entrevistas y estrategias para crear un clima de confianza con las entrevistadas, se utilizó formatos de notas de observación, formatos de notas de entrevistas y una guía de entrevista para todos los casos; segundo, se construyó una base de datos con una estructurada estandarizada para transferir información; tercero, el uso de asistentes de investigación cuya función principal está en la participación de la recolección de información; cuarto, el apoyo de un especialista externo quien revisó la guía de entrevista (Avolio, 2015).

### 3.13 Resumen

En el presente capítulo se definieron los lineamientos necesarios para realizar la investigación, señalando su propósito exploratorio, con un enfoque cualitativo, con el fin de identificar las estrategias para el desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas en altos cargos en el sector de la educación superior privada en Lima. La metodología aplicada para responder a las preguntas de investigación fue la del estudio de casos, que ha permitido responder a las preguntas planteadas en la investigación, ya que, por medio de una guía de entrevistas en profundidad, se pudo recopilar información relevante sobre el desarrollo profesional de mujeres ejecutivas que han alcanzado altos cargos como rectorados, vicerrectorados, dirección o decanatos en las más prestigiosas universidades privadas de Lima.

Para la estrategia de muestreo, se consideraron *bola de nieve* y *variación máxima*. Cada persona entrevistada fue contactada previamente por correo, luego de buscar la información de contacto en las páginas webs de todas las universidades incluidas en nuestra segmentación. Una vez contactada la participante, y tras haber aceptado la entrevista, se procedió a cumplimentar el formato de consentimiento. Luego, se realizó el proceso de recolección de datos, conforme a los siguientes pasos: protocolo del caso, casos piloto, fuentes de evidencia y esquema de las entrevistas, así como el uso de los instrumentos de entrevista en profundidad y observación.

Durante el proceso de registro de datos, se utilizaron los formatos de nota de campo y notas de entrevista, formato de consentimiento firmado y transcripciones de entrevista. Para el análisis e interpretación de datos, se utilizaron herramientas como el análisis individual de los casos y el análisis transversal de casos. Con respecto al análisis de los datos, se utilizó el software Atlas. Ti, con el fin de ordenar la información adecuadamente.



## Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

Tras el trabajo de campo, se presentan los principales hallazgos de las entrevistas realizadas a mujeres ejecutivas que ocupan altos cargos de gestión en el sector de la educación superior privada, con la finalidad de dar respuesta a las preguntas planteadas en la investigación. El presente capítulo está dividido en dos partes: el perfil de las informantes, y la presentación y discusión de los resultados obtenidos.

Los resultados presentados se obtuvieron a través del uso de la herramienta Atlas. Ti, analizando cada una de las respuestas de las 27 entrevistadas y realizando el análisis transversal de los casos. Además, se tomaron en cuenta las narraciones más relevantes y anécdotas de las mujeres, que se presentan como extractos de las entrevistas.

### 4.1 Perfil de las Informantes

Los perfiles de las mujeres ejecutivas entrevistadas del sector de la educación superior privada que ocupan un alto cargo de gestión se encuentran en la Tabla 1; en el Apéndice J se muestra una breve presentación de los antecedentes de cada entrevistada. Se realizaron en total 27 entrevistas a mujeres, las cuales brindaron información relevante para dar respuesta a las preguntas de la presente investigación.

Se cumplió con la confidencialidad indicada en la metodología descrita en el capítulo 3. Los nombres de las entrevistadas han sido cambiados por un seudónimo y a la universidad privada se le asignó un código. Cabe indicar que se eliminó a dos entrevistadas que tenían menos de un año en el cargo directivo, ya que no cumplían con los criterios de clasificación del estudio. Así también, se eliminó a una entrevistada por haber dejado el cargo en el momento de solicitar la entrevista.



Tabla 1  
*Perfil de las Informantes*

Seudónimo	Nombre	Edad	Distrito	Estado Civil Actual	Número de Hijos	Carrera	Especialidad	Cargo que desempeña	Años en el Cargo	Número Empleados
Entrevistada_01	Cristina	55	San Isidro	Casada	3	Economía	Negocios	Directora de Escuela de Negocios	5	115
Entrevistada_02	Rosario	43	Surco	Divorciada	1	Comunicación	Humanidades	Directora de Imagen Institucional	2	20
Entrevistada_03	Katherine	64	Miraflores	Casada	2	Sociología	Humanidades	Directora del Instituto de Investigación Científica	7	11
Entrevistada_04	Martina	59	La Molina	Casada	3	Ingeniería Química	Ingeniería	Directora de Escuela de Ingeniería	2	150
Entrevistada_05	Patricia	60	Surco	Casada	3	Ingeniería Industrial	Ingeniería	Jefa de la Oficina de Planificación	5	11
Entrevistada_06	Magdalena	65	San Isidro	Casada	1	Medicina	Ciencia	Decana de la Facultad de Medicina	5	30
Entrevistada_07	Jennifer	48	Surco	Divorciada	1	Estomatología	Ciencia	Directora de Posgrado en Estomatología	6	30
Entrevistada_08	Cameron	68	San Isidro	Soltera	0	Psicología	Humanidades	Decana de la Facultad de Educación	5	74
Entrevistada_09	Marie	48	Surco	Casada	1	Derecho	Humanidades	Directora de Personal	5	25
Entrevistada_10	Martha	63	San Borja	Divorciada	0	Psicología	Humanidades	Jefa del Departamento de Psicología	2	138
Entrevistada_11	Maite	40	Cercado	Soltera	0	Psicología	Humanidades	Jefa de Somos Católica	5	12
Entrevistada_12	Rosa	54	Miraflores	Casada	2	Comunicación	Humanidades	Directora Académica de Comunicación y Periodismo	2	100
Entrevistada_13	Gabriela	47	Surco	Casada	2	Comunicación	Humanidades	Directora de la Carrera de Comunicaciones e Imagen Empresarial	7	50
Entrevistada_14	Marcela	60	La Molina	Casada	3	Administración	Negocios	Directora de Oportunidades Laborales	19	15

Tabla 1 (continuación)  
*Perfil de las Informantes*

Seudónimo	Nombre	Edad	Distrito	Estado Civil Actual	Número de Hijos	Carrera	Especialidad	Cargo que desempeña	Años en el Cargo	Número Empleados
Entrevistada_15	Melissa	56	San Isidro	Casada	2	Odontología	Ciencia	Dirección Universitaria de Bienestar Universitario	5	10
Entrevistada_16	Beatrice	41	Los Olivos	Casada	2	Estomatología	Ciencia	Jefe de Unidad de Investigación, Ciencia y Tecnología	2	12
Entrevistada_17	Leila	59	San Borja	Casada	2	Cirujano Dentista	Ciencia	Directora de la Gestión de la Docencia	5	20
Entrevistada_18	Kathia	50	San Borja	Casada	2	Estomatología	Ciencia	Jefe de la Unidad de Planificación, Calidad y Desarrollo de la Facultad de Estomatología	5	3
Entrevistada_19	Flor	59	Barranco	Divorciada	1	Filosofía	Humanidades	Directora de Sistemas de Biblioteca	5	143
Entrevistada_20	Pamela	47	La Molina	Divorciada	2	Administración	Negocios	Directora de Educación Virtual	4	30
Entrevistada_21	Susy	46	Surco	Casada	3	Ingeniería Industrial	Ingeniería	Directora de Relaciones Internacionales	2	13
Entrevistada_22	Carola	39	Miraflores	Soltera	0	Economía	Negocios	Directora de la Carrera de Diseño y Gestión en Moda	5	52
Entrevistada_23	Carolina	39	Surco	Casada	2	Economía	Negocios	Directora de la Carrera de Economía y Negocios Internacionales	8	32
Entrevistada_24	Ines	47	Jesús María	Casada	2	Ingeniería Industrial	Ingeniería	Directora de la Carrera de Estudios de Ingeniería	12	103
Entrevistada_25	Penélope	36	La Molina	Casada	3	Publicidad y Relaciones Públicas	Humanidades	Directora del MBA	2	26
Entrevistada_26	Natalia	39	La Molina	Casada	2	Ingeniería de Sistemas	Ingeniería	Directora de la Carrera de Ingeniería de Sistemas	2	50
Entrevistada_27	Macarena	44	La Molina	Casada	3	Ingeniería Industrial	Ingeniería	Decana de la Facultad de Ingeniería	2	70

#### 4.1.1 Antecedentes demográficos.

En la Tabla 2 se muestra el rango de edades de las entrevistadas para conocer en qué ciclo de su vida asumen el cargo de gestión. Se observó que la mayor concentración se dio en el rango de 41 a 50 años de edad, en 10 de las 27 entrevistadas. De igual manera, se refleja el estado civil, en donde se apreció que 19 de las 27 entrevistadas eran mujeres casadas. El número de hijos de las informantes es un dato necesario para conocer sus relaciones en el entorno familiar; así, 11 de las 27 entrevistadas tenían dos hijos.

Tabla 2  
*Datos Demográficos de las Entrevistadas*

	Descripción	<i>n</i>	%
Edad (años)	30 - 40	5	19
	41 - 50	10	37
	51 - 60	8	30
	61 - 70	4	15
	Más de 70	0	0
Estado Civil	Casada	19	70
	Divorciada	5	19
	Soltera	3	11
Número de hijos	Cero	4	15
	Uno	5	19
	Dos	11	41
	Tres	7	26

#### 4.1.2 Antecedentes laborales.

En la Tabla 3 se muestran los datos laborales de las entrevistadas y su especialidad, en la cual se puede reflejar que 10 de las 27 entrevistadas procedían de la especialidad de Humanidades y Ciencias Sociales; también se muestra la jerarquía del cargo que ocupa, según lo cual, 17 de las 27 entrevistadas tenían el cargo de director; y por último, se observó el tiempo laboral en el alto cargo de gestión, para conocer su experiencia laboral en el sector

educativo superior privado, con 11 de las 27 entrevistadas tenían, en promedio, cinco años en el cargo.

Tabla 3  
*Datos Laborales de las Entrevistadas*

	Descripción	<i>n</i>	%
Especialidad	Ciencias de la Salud	6	22
	Humanidades y Ciencias Sociales	10	37
	Ingeniería	6	22
	Negocios	5	19
Cargos	Decano	5	19
	Director	17	63
	Jefa	5	19
Años en el cargo	Dos	9	33
	Cuatro	1	4
	Cinco	11	41
	Seis	1	4
	Siete	2	7
	Ocho	1	4
	Doce	1	4
	Diecinueve	1	4

En la Tabla 4 se presenta el número de empleados a su cargo para conocer su capacidad de gestión y liderazgo en el sector de la educación superior privada, en la cual se puede apreciar que ocho de las 27 entrevistadas tenían entre 11 y 20 empleados.

Tabla 4  
*Número de Empleados a Cargo*

Nº Empleados	<i>n</i>	%
De 03 a 10	2	7
De 11 a 20	8	30
De 21 a 30	5	19
De 31 a 40	1	4
De 51 a 60	3	11
De 71 a 80	1	4
Más de 80	7	26
Total	27	100

En la Tabla 5 observamos los antecedentes laborales. Para conocer los antecedentes laborales, se les preguntó lo siguiente: ¿Cuál fue su trayectoria laboral?, ¿Cuántos años de experiencia laboral tuvo antes de desempeñar su cargo de gestión? y ¿Tiene otros empleos que le generen ingresos económicos? La información proporcionada permitió clasificar la trayectoria laboral de las entrevistadas, tal como se muestra en la Figura 5.

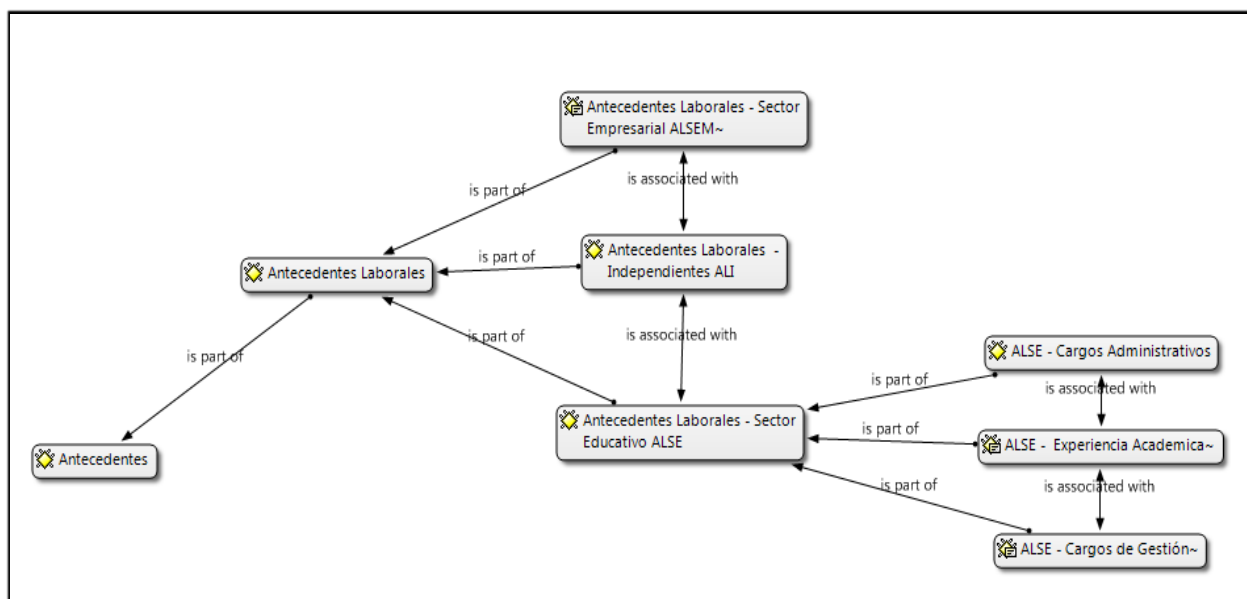


Figura 5. Antecedentes laborales

De los resultados mostrados en la Tabla 5, se deriva que 19 mujeres se desarrollaron profesionalmente en otros sectores empresariales antes de ingresar al sector educativo superior privado; 14 entrevistadas lograron desarrollar su carrera profesional de manera independiente, en negocios propios, brindando sus servicios y asesorías a otras empresas y entidades gubernamentales, según su especialidad universitaria. Posteriormente, 19 entrevistadas señalaron haber comenzado a trabajar en el sector educativo superior iniciándose en la docencia e investigación; asimismo, 10 de ellas ocuparon algún cargo administrativo dentro de sus universidades. Actualmente, las 27 entrevistadas cumplen un cargo de gestión importante en la universidad privada.

Tabla 5  
*Antecedentes Laborales de las Entrevistadas*

Antecedentes	Entrevistadas	<i>n</i>
Otros Sectores Empresariales	Entrevistada_02; Entrevistada_04; Entrevistada_05; Entrevistada_08; Entrevistada_09; Entrevistada_10; Entrevistada_11; Entrevistada_12; Entrevistada_13; Entrevistada_14; Entrevistada_16; Entrevistada_19; Entrevistada_20; Entrevistada_22; Entrevistada_23; Entrevistada_24; Entrevistada_25; Entrevistada_26; Entrevistada_27	19
Independientes	Entrevistada_01; Entrevistada_03; Entrevistada_04; Entrevistada_05; Entrevistada_07; Entrevistada_09; Entrevistada_10; Entrevistada_13; Entrevistada_14; Entrevistada_15; Entrevistada_16; Entrevistada_17; Entrevistada_18; Entrevistada_25	14
Sector Educativo Superior Académico	Entrevistada_01; Entrevistada_03; Entrevistada_04; Entrevistada_05; Entrevistada_06; Entrevistada_07; Entrevistada_08; Entrevistada_10; Entrevistada_15; Entrevistada_16; Entrevistada_17; Entrevistada_18; Entrevistada_19; Entrevistada_20; Entrevistada_21; Entrevistada_23; Entrevistada_24; Entrevistada_26; Entrevistada_27	19
Sector Educativo Superior Cargo Administrativo	Entrevistada_01; Entrevistada_02; Entrevistada_04; Entrevistada_05; Entrevistada_06; Entrevistada_07; Entrevistada_11; Entrevistada_18; Entrevistada_20; Entrevistada_27	10
Sector Educativo Superior Cargo de Gestión	Entrevistada_01; Entrevistada_02; Entrevistada_03; Entrevistada_04; Entrevistada_05; Entrevistada_06; Entrevistada_07; Entrevistada_08; Entrevistada_09; Entrevistada_10; Entrevistada_11; Entrevistada_12; Entrevistada_13; Entrevistada_14; Entrevistada_15; Entrevistada_16; Entrevistada_17; Entrevistada_18; Entrevistada_19; Entrevistada_20; Entrevistada_21; Entrevistada_22; Entrevistada_23; Entrevistada_24; Entrevistada_25; Entrevistada_26; Entrevistada_27	27

Entre las respuestas brindadas, se presentan los casos de Rosario (Entrevistada\_02) y Jennifer (Entrevistada\_07):

Empecé con prácticas preprofesionales en el diario, en *El Comercio*, en prensa escrita, luego estando en *El Peruano*, viendo crónicas. Surgió la posibilidad de una plaza como Jefe de prensa, ahí comencé el lado corporativo. (Entrevistada\_02 2:2)

Yo empiezo en la docencia en el año 1992. En Cayetano hay un programa que se llama predocencia, te invitan por tu desempeño en pregrado. (Entrevistada\_07 7:1)

Esta información obtenida se respalda con el estudio realizado por Lagerberg (2015), según el cual la participación de la mujer en altos cargos de gestión en diferentes áreas a nivel mundial está relacionada con los sectores de educación, servicio social, medicina, etc.

#### 4.1.3 Antecedentes educativos.

En la Tabla 6 se muestran los antecedentes educativos. En relación con los antecedentes educativos de las entrevistadas, se realizó la pregunta siguiente: ¿Cuál es su grado académico más alto obtenido? Las respuestas se muestran en la Tabla 6. Se observó que 13 entrevistadas tienen grado de magíster, 11 entrevistadas el grado de doctor y solo tres son bachilleres.

Tabla 6  
*Grado de Instrucción de las Entrevistadas*

Grado de Instrucción	<i>n</i>	%
Bachiller	3	11
Magíster	13	48
Doctora	11	41
Total	27	100

En cuanto a los idiomas que conocen, 27 entrevistadas dominan el inglés; ocho conocen el francés; cuatro, el italiano y portugués; y dos, conocen el alemán. Así también, se apreció que seis de las 27 entrevistadas dominaban al menos tres idiomas, lo que refleja, en general, el alto nivel educativo y académico de las entrevistadas.

#### 4.1.4 Antecedentes familiares.

En la Tabla 7 se muestran los antecedentes familiares. Para conocer los antecedentes familiares, se realizaron una serie de preguntas que permitieron su clasificación para un mejor análisis, según se muestra en la Figura 6.

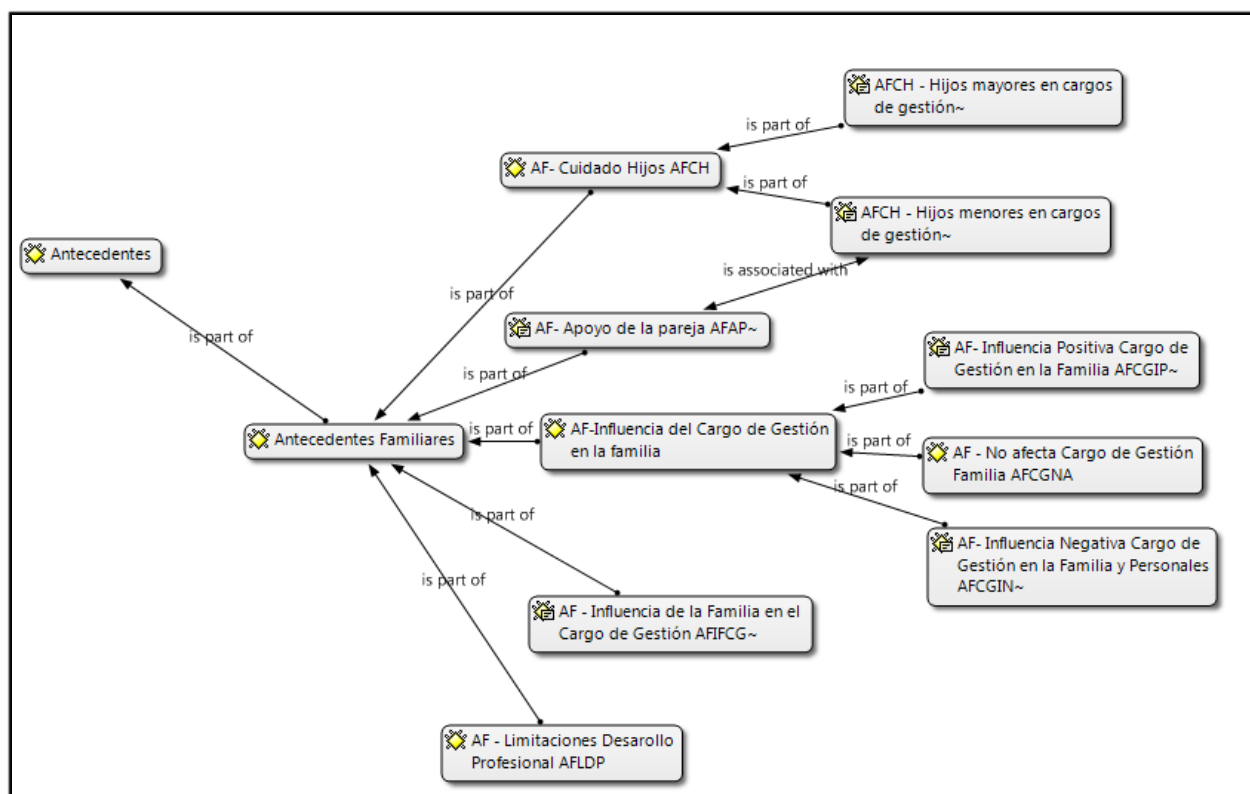


Figura 6. Antecedentes familiares

**Cuidado de los hijos.** En relación con el cuidado de los hijos en sus diferentes etapas de crecimiento y sobre cómo conciliaron el rol de madres con su responsabilidad de desempeñar un alto cargo de gestión, se realizaron las preguntas siguientes: ¿Cuántos hijos tiene?, ¿Quién cuida a sus hijos mientras trabaja? Cabe destacar que no se tomaron en cuenta en la investigación los casos en que los hijos eran menores y la entrevistada aún no asumía un cargo de gestión en el sector educativo superior. Así mismo, se destaca que, de las 27 entrevistadas, tres de ellas no tenían hijos.

En la Tabla 7 se muestran los resultados y se presentan tres casos específicos. El primer caso corresponde a nueve mujeres que ocupan un alto cargo de gestión con hijos mayores e independientes; en el segundo caso, se observa a otras nueve mujeres con un alto cargo de gestión y con hijos pequeños; y en el tercer caso, seis mujeres cuyos hijos crecieron hasta volverse independientes, durante el transcurso de los años en el cargo de gestión.



Tabla 7  
*Etapas de Crecimiento de los Hijos durante el Cargo de Gestión*

Etapas de Crecimiento de los Hijos	Entrevistada	<i>n</i>	%
Hijos Mayores en el Cargo de Gestión	Entrevistada_03; Entrevistada_04; Entrevistada_05; Entrevistada_09; Entrevistada_10; Entrevistada_12; Entrevistada_17; Entrevistada_19; Entrevistada_20	9	33
Hijos Menores en el Cargo de Gestión	Entrevistada_02; Entrevistada_13; Entrevistada_16; Entrevistada_21; Entrevistada_23; Entrevistada_24	9	33
Hijos Menores en una Etapa Inicial y se convierten en Mayores durante el Cargo de Gestión	Entrevistada_25; Entrevistada_26; Entrevistada_27; Entrevistada_01; Entrevistada_06; Entrevistada_07; Entrevistada_14; Entrevistada_15; Entrevistada_18	6	22
Sin Hijos	Entrevistada_08; Entrevistada_11; Entrevistada_22	3	11
Total		27	100

Al respecto, Pamela (Entrevistada\_20) comentó:

Desde que estoy en el cargo, mis hijos ya eran grandes, no tuve que dejar nada para atenderlos. No he tenido que dejar un día de trabajo o reunión por atenderlos.

(Entrevistada\_20 20:6)

Las respuestas obtenidas por las entrevistadas confirman lo indicado por Tomas et. al (2009) sobre las características demográficas de las mujeres que acceden a cargos de gestión: (a) edad avanzada con hijos mayores, (b) educación diferente y (c) edad media más alta que los hombres.

Cuando sus hijos eran pequeños y enfrentaron el gran reto de lidiar el rol materno con su cargo, todas las entrevistadas manifestaron que lo hicieron gracias al apoyo de personal de servicio de mucha confianza y de un familiar, su madre frecuentemente. De las respuestas obtenidas, destaca la de Beatrice (Entrevistada\_16):

Tengo dos hijos, son mis dos pequeños, están en el kínder y el mayorcito pasa a primaria ya. He tenido una nana que siempre me ayudó y mi mamá cerca.

(Entrevistada\_16 16:14)

Según la literatura revisada, las mujeres ejecutivas tienen como principal desafío lograr el balance entre el trabajo y la vida personal, mostrando que el 55 % de las entrevistadas usó estrategias personales; en primer lugar, recurriendo al apoyo del servicio doméstico (95 %), calificándolo de muy importante, y también al apoyo de la familia (Santamaría, et al., 2013). Lo descrito coincide con lo manifestado por García-Valcárcel, (2005); Avolio & Di Laura, (2014), quienes mencionaron que las mujeres ejecutivas desarrollaron estrategias de manejo de personal doméstico para el cuidado de los hijos en casa y fomentaron responsabilidades en las tareas de casa a los hijos para encontrar un equilibrio entre la vida laboral y personal.

**Apoyo de la pareja.** En los antecedentes familiares, es importante conocer si cuentan con el apoyo de su pareja, para lo cual se han tomado en consideración preguntas tales como: ¿Su pareja sacrificó su crecimiento profesional por apoyarla a usted?, ¿Su pareja o esposo le proyecta estabilidad financiera en el hogar familiar?, ¿Comparte la responsabilidad económica con su pareja y cuánto la comparte?, ¿Cuál es el nivel de participación de su esposo en el cuidado de los niños?, ¿Apoya el esposo en la responsabilidad doméstica?, ¿Tienen algún plan de responsabilidades domésticas con su pareja? y ¿Qué responsabilidades domésticas realiza su pareja?

Los resultados indicaron que 23 de las mujeres contaban con el apoyo económico de su pareja, lo que les proyectó estabilidad económica, compartiendo los gastos familiares; 14 de las entrevistadas afirmaron que recibían asistencia en las tareas domésticas del hogar; 13 entrevistadas indicaron que recibían apoyo de sus parejas en el cuidado de los hijos; y siete de

las entrevistadas mencionaron que sus parejas postergaron su desarrollo profesional por ellas.

Presentamos los casos de Marcela (Entrevistada\_14) y Patricia (Entrevistada\_05):

Mira, nunca nos fijamos quién pone más o quién pone menos, es una sola bolsa, siempre fue así y no ha cambiado con el tiempo. (Entrevistada\_14 14:25)

Me acompaña siempre a hacer las compras en el supermercado, me ayudaba mucho cuando me quedaba sin personal en casa, me ayuda mucho en la limpieza.

(Entrevistada\_05 5:47)

***Influencia de la familia y el cargo de gestión.*** Con respecto a la influencia del alto cargo de gestión en la vida familiar, se realizaron las preguntas siguientes: ¿Cómo afecta a su vida familiar el hecho de tener un alto cargo de gestión?, ¿Cómo influye su vida familiar en su trabajo?, ¿Prefiere trabajar en casa o en remoto para acomodarse a su vida familiar?, y ¿En algún momento limitó su crecimiento profesional para apoyar el crecimiento de su esposo o para cuidar su vida familiar? Los resultados se muestran en la Tabla 8.

Tabla 8  
*Influencia del Cargo de Gestión en la Familia*

Influencias Positivas del Cargo de Gestión	Entrevistadas	<i>n</i>
Flexibilidad en los horarios	Entrevistada_01; Entrevistada_13; Entrevistada_14; Entrevistada_16; Entrevistada_21; Entrevistada_22; Entrevistada_23; Entrevistada_25; Entrevistada_27	9
Tranquilidad económica	Entrevistada_22	1
Mejora en sus capacidades organizativas	Entrevistada_02; Entrevistada_07; Entrevistada_09; Entrevistada_11; Entrevistada_17	5
Hijos más independientes y responsables	Entrevistada_24; Entrevistada_27	2
Influencias Negativas del Cargo de Gestión	Entrevistadas	<i>n</i>
Problemas con la pareja	Entrevistada_07	1
Falta de tiempo para la familia	Entrevistada_05; Entrevistada_06; Entrevistada_08; Entrevistada_12; Entrevistada_18; Entrevistada_20; Entrevistada_24; Entrevistada_26	8

De las respuestas, se identificaron influencias positivas del cargo de gestión en 17 entrevistadas; dentro de las cuales, nueve mujeres destacaron tener flexibilidad en los horarios, ya que no cuentan con horarios fijos de trabajo, lo que les permite asistir a eventos en el colegio de los niños, regresar a almorzar y compartir, en general, más tiempo con la familia, para luego retornar a seguir con sus labores propias del cargo de gestión universitario; cinco mujeres mejoraron sus capacidades organizativas aprendiendo a priorizar mejor sus tiempos; y dos indicaron que el cargo les permitió formar hijos responsables e independientes. En este sentido, Penélope (Entrevistada\_25) y Leila (Entrevistada\_17) compartieron sus opiniones:

Yo me siento muy feliz en la Universidad, me queda muy cerca a mi casa, tengo la flexibilidad en el horario, por ejemplo, de tomarme dos horas para el almuerzo e irme a comer con mis hijos y volver, creo que eso es una gran ventaja que a veces en otras empresas no puedes tener. Sí, lo que pasa es que yo puedo organizar mi horario de 9 a 3, vengo, y de ahí de 5 a 8. (Entrevistada\_25 25:32)

Una vez asumido un cargo de gestión, debes aprender rápidamente a organizarte y, a veces, hay que priorizar el tiempo. (Entrevistada\_17 17:7)

Sin embargo, ocho de las 27 entrevistadas señalaron la falta de tiempo para dedicarle a la familia como influencia negativa para la familia por desempeñar su cargo de gestión; y solo una entrevistada indicó que su cargo afectó a su relación de pareja, y que por ello se encontraba separada.

De acuerdo con el marco teórico, la mujer ejecutiva maneja las siguientes estrategias:

(a) encontrar un balance entre la vida familiar y laboral (Pons et al., 2013; Avolio & Di Laura, 2014; Perazo, 2015; Salazar, 2015); (b) alto nivel de organización (Avolio & Di Laura, 2014); y (c) aprovechar al máximo el tiempo en el trabajo (Avolio & Di Laura, 2014).

Para conocer si la familia repercute en el cargo de gestión, se hicieron dos preguntas: ¿Cómo influye su vida familiar en su trabajo? y ¿Prefiere trabajar en casa o en remoto para acomodarse a su vida familiar o a la atención de terceras personas dependientes? Los resultados de dichas interrogantes se muestran en la Tabla 9.

Tabla 9  
*Influencia de la Familia en el Cargo de Gestión*

Tipo de Influencia	Entrevistada	<i>n</i>	%
<b>Positiva</b>			
Siente apoyo constante	Entrevistada_02; Entrevistada_03; Entrevistada_04; Entrevistada_06; Entrevistada_07; Entrevistada_11; Entrevistada_12; Entrevistada_22	8	30
Sus hijos las motivan	Entrevistada_05; Entrevistada_16; Entrevistada_18; Entrevistada_24; Entrevistada_25; Entrevistada_26	6	22
Planifica tiempo para su familia	Entrevistada_13; Entrevistada_15; Entrevistada_21; Entrevistada_27	4	15
<b>Poca influencia</b>			
Por tener hijos grandes	Entrevistada_01; Entrevistada_09; Entrevistada_10; Entrevistada_14; Entrevistada_17; Entrevistada_19; Entrevistada_20	7	26
Por estar sola y sin hijos	Entrevistada_08	1	4
<b>Negativa</b>			
Disminuye su desempeño	Entrevistada_23	1	4
Total		27	100

Se pudo apreciar la existencia de influencias positivas. Ocho de las mujeres se sentían apoyadas en todo momento; seis, sentían que sus hijos eran su mayor motivación para realizar su trabajo; y cuatro, indicaron que la familia las impulsaba a tener una mejor planificación de su tiempo. Presentamos los casos de Katherine (Entrevistada\_03) y Penélope (Entrevistada\_25):

Fue muy positivo, siempre me han apoyado, siempre he tenido muy buena relación familiar, con mis hijos, siempre han estado a mi lado, y yo al lado de ellos.

(Entrevistada\_03 3:9)

Bueno, mis hijos me motivan para trabajar de forma ética, responsable y darles un buen ejemplo. (Entrevistada\_25 25:10)

De acuerdo con Feldam et al. (2008), si la mujer ejecutiva es capaz de manejar las tensiones del mundo familiar y laboral, ambos roles se beneficiarán y alcanzarán un alto nivel de satisfacción y bienestar. Caso contrario, si la mujer ejecutiva no es capaz de manejar las tensiones, ello generará depresión y malestar que traerán consecuencias negativas en su nivel de productividad.

Con la finalidad de investigar si el trabajo en remoto es una opción aceptable entre las mujeres ejecutivas en el sector de la educación superior privada, para balancear las labores de su cargo de gestión con la vida familiar, se realizó un análisis, identificando los motivos o razones por las que preferirían usar este método de trabajo, para determinar si es una estrategia válida para su desarrollo profesional.

Los resultados indicaron que las entrevistadas prefieren el trabajo en casa por dos motivos, tres entrevistadas indicaron que lo harían para el cuidado de sus hijos o padres; mientras que nueve entrevistadas, lo harían porque en su casa encuentran mayor concentración, fuera de las interrupciones propias de una oficina. Al respecto, se presenta el caso de Marcela (Entrevistada\_14):

Yo trabajo mil veces mejor en casa, llego a un mejor nivel de rendimiento en casa. Es algo que he conversado con mi jefa, la vicerrectora, y está en mi potestad decidir cuándo me tomo el día y cuándo vengo, claro que aviso. (Entrevistada\_14 14:22)

La investigación también mostró que, de un total de 15 entrevistadas, tres no preferían el trabajo en remoto, por la naturaleza del propio trabajo, ya que requiere el trato directo con

la gente; a 12 de ellas, definitivamente, no les gustaría mezclar el trabajo con su vida familiar.

Para tal efecto, se refiere el caso de Rosario (Entrevistada\_02):

Yo prefiero mi espacio de trabajo y cuando termino mi espacio de trabajo, me desvinculo del trabajo y me voy a estudiar o me voy a mi casa. Son ambientes separados. (Entrevistada\_02 2:47)

De la literatura estudiada, se identificó que el trabajo en remoto juega en contra de la mujer en época de crisis de las empresas, que tienden a la reducción de personal y buscan la subcontratación como oportunidad laboral para ellas (Murillo & Simón, 2013).

**Limitaciones por la Familia.** Las limitaciones en el desarrollo profesional por los motivos familiares descritos se lograron determinar a través de la pregunta: ¿En algún momento limitó su crecimiento profesional para apoyar el crecimiento de su esposo o para cuidar su vida familiar? Las respuestas se recogen en la Tabla 10.

Tabla 10  
*Limitaciones de la Mujer Ejecutiva en el Cargo de Gestión*

Motivos de la limitación en su desarrollo profesional	Entrevistadas	<i>n</i>	%
<b>Sí tuvo limitación profesional por la familia</b>			
Dejar trabajo/estudio por embarazo	Entrevistada_01; Entrevistada_27	2	7
Dejar trabajo/ estudio por hijos	Entrevistada_03; Entrevistada_05; Entrevistada_09; Entrevistada_17; Entrevistada_18; Entrevistada_26	6	22
Dejar trabajo /estudio por esposo	Entrevistada_04; Entrevistada_15; Entrevistada_24	3	11
<b>No tuvo limitación profesional por la familia</b>			
Sin carga familiar (solteras sin hijos)	Entrevistada_08; Entrevistada_11; Entrevistada_22	3	11
Buena organización entre la vida familiar y el trabajo	Entrevistada_02; Entrevistada_06; Entrevistada_07; Entrevistada_10; Entrevistada_12; Entrevistada_13; Entrevistada_14; Entrevistada_16; Entrevistada_19; Entrevistada_20; Entrevistada_21; Entrevistada_23; Entrevistada_25	13	48
Total		27	100



Los resultados obtenidos mostraron que dos mujeres tuvieron un limitante al dejar un trabajo o estudio debido a su embarazo; seis, decidieron dejar el trabajo o los estudios para hacerse cargo del cuidado de sus hijos menores; y tres entrevistadas renunciaron a su trabajo o interrumpieron sus estudios por apoyar al esposo. Para tal efecto, se presenta el caso de Katherine (Entrevistada\_03):

Yo retrasé mi doctorado, yo hice el año 2000 mi doctorado y debí hacerlo 15 años antes. Lo retrasé, tuve una aceptación para hacer mi doctorado en Roma y lo rechacé porque me acababa de divorciar y no quise dejar a mis niñas, que ya tenían 13 a 14 años, entonces retrasé, dejé el doctorado. No me arrepiento. (Entrevistada\_03 3:11)

Así también, se han considerado a aquellas mujeres que no sintieron limitaciones en su desarrollo profesional a causa de la familia; entre ellas, tres mujeres no tenían carga familiar, pues eran solteras, sin hijos; otras 13 mujeres no encontraron limitaciones porque lograron un buen balance y gestionaron adecuadamente su tiempo entre la vida familiar y profesional.

Entre las mujeres que no sintieron limitaciones, se refiere el caso de Rosario (Entrevistada\_02):

No, porque cuando mi hija era pequeña también estudié y trabajaba, la atendía, estudiaba de noche, estudiaba mientras ella dormía; es cuestión de ir combinando tiempos e ir adaptando necesidades. (Entrevistada\_02 2:53)

Cabe mencionar que, en total, en 11 casos, de un total de 27, es decir, el 41 % de las mujeres entrevistadas manifestó haber tenido, en algún momento de su vida, una limitación en su desarrollo profesional por la familia, por lo que se vieron en la necesidad de tomar una decisión importante como dejar su trabajo o sus estudios por el bienestar de su embarazo, de sus hijos pequeños o por apoyar al esposo, eso confirma en parte, lo indicado por Ogliastri



(2011) quien mencionó que las mujeres ejecutivas hoy en día enfrentan dos situaciones críticas secuenciales en su vida, y llegan a un punto en donde deben tomar una decisión: si se mantienen en carrera o hacen un alto para tener una familia. En muchos de los casos, quienes optan por la última opción no llegan a retomar sus carreras.

En contraste, el 48 % de las mujeres ejecutivas entrevistadas con un alto cargo de gestión no tuvieron limitaciones, ni tomaron ningún tipo de decisión que implicara dejar el trabajo o dejar de seguir estudiando, debido a que contaron con el apoyo de su pareja u otras personas, y mantuvieron un equilibrio entre su vida familiar y laboral, con una buena organización y una eficiente gestión de su tiempo.

Finalmente, en la Tabla 11 se muestran las estadísticas de la información de transcripciones y audios, lo que suma un total de 210 páginas a espacio simple y 731 KB de espacio de disco.

Tabla 11  
*Estadística de los Casos de Estudio*

Caso	Total de páginas (transcripción de la entrevista)	Total de espacio de la transcripción	Total de espacio del audio
Entrevistada_01	11	35 Kb	53.6 MB
Entrevistada_02	14	35 Kb	4.18 MB
Entrevistada_03	7	27 Kb	3.79 MB
Entrevistada_04	6	25 Kb	3.73 MB
Entrevistada_05	11	36 Kb	6.74 MB
Entrevistada_06	6	24 Kb	37.5 MB
Entrevistada_07	15	31 Kb	117 MB
Entrevistada_08	6	24 Kb	30.9 MB
Entrevistada_09	6	24 Kb	8 MB
Entrevistada_10	7	27 Kb	35.5 MB
Entrevistada_11	8	26 Kb	6.63 MB
Entrevistada_12	6	23 Kb	31.9 MB

Tabla 11 (continuación)  
*Estadística de los Casos de Estudio*

Caso	Total de páginas (transcripción de la entrevista)	Total de espacio de la transcripción	Total de espacio del audio
Entrevistada_13	6	23 Kb	44.7 MB
Entrevistada_14	7	27 Kb	53.2 MB
Entrevistada_15	6	24 Kb	20 MB
Entrevistada_16	7	27 Kb	53.1 MB
Entrevistada_17	5	21 Kb	21.1 MB
Entrevistada_18	9	30 Kb	125 MB
Entrevistada_19	6	23 Kb	31.8 MB
Entrevistada_20	6	23 Kb	16.2 MB
Entrevistada_21	6	24 Kb	73.20 MB
Entrevistada_22	6	25 Kb	49.00 MB
Entrevistada_23	6	25 Kb	37.7 MB
Entrevistada_24	10	34 Kb	92.4 MB
Entrevistada_25	9	28 Kb	33.7 MB
Entrevistada_26	7	25 Kb	42.20 MB
Entrevistada_27	11	35 Kb	95.4 MB
Total (N=27)	210	731 Kb	1204.07 MB

## 4.2 Presentación y Discusión de los Resultados

Conforme a las entrevistas realizadas, se muestran los resultados analizados cualitativamente y presentados narrativamente. La información recolectada ha sido enfocada con base en las preguntas de investigación:

### 4.2.1 ¿Qué habilidades y competencias gerenciales deben tener?

Acerca de las habilidades y las competencias en dirección y recursos humanos de las entrevistadas, se han considerado dos criterios: el primero, conocer sus habilidades y competencias en la toma de decisiones; y segundo, explorar las principales características de su liderazgo. Tales criterios se aprecian en la Figura 7.

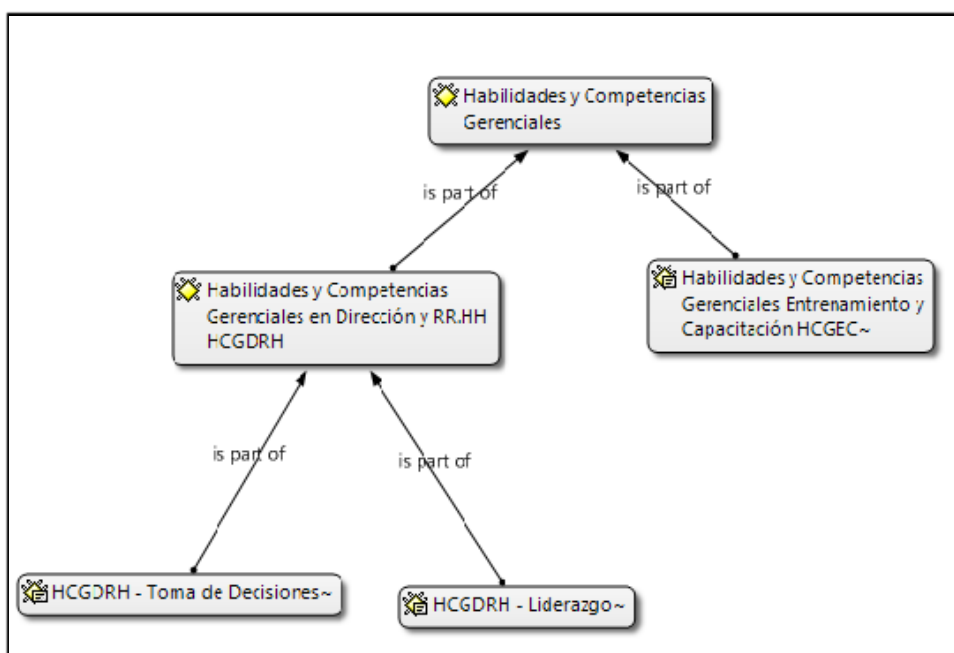


Figura 7. Habilidades y competencias gerenciales

**Toma de decisiones.** El estudio exploró de qué manera las entrevistadas toman las principales decisiones estratégicas de las dependencias universitarias bajo su responsabilidad y control, para lo cual se realizó la pregunta: ¿Cómo toma las decisiones sobre la organización de su área? Se identificó que estas decisiones dependen mucho de un conjunto de factores importantes al momento de elegir la mejor opción o solucionar un problema que se presente.

Los resultados mostraron que 22 entrevistadas contaban con un alto grado de participación de su equipo, debido a las constantes consultas y reuniones semanales en las que escuchan a sus colaboradores de manera directa y recogen las mejores sugerencias y opiniones para la mejora continua en su área. Al respecto, se destaca el caso de Katherine (Entrevistada\_03):

Siempre mis decisiones son en equipo, somos un equipo de 11 personas en IDIC, nos reunimos una vez por semana y cada quien ejecuta lo que corresponde, yo dirijo y superviso, le doy mucha autonomía a cada uno en su área. (Entrevistada\_03 3:18)

Otras seis entrevistadas indicaron sentir mucha politización al momento que requieren tomar decisiones rápidas, ya que deben esperar la ratificación y la aprobación del Consejo de su Facultad. Así, se presenta el caso de Beatrice (Entrevistada\_16):

El comité se reúne una vez al mes y se toman decisiones conjuntas, y aparte lo que aprobamos en comité debe ser aprobado y ratificado por Consejo de Facultad.

(Entrevistada\_16 16:30)

Asimismo, en otros resultados se observó que las entrevistadas tienen influencia académica para la toma de decisiones, tanto para la parte académica (8) como de la parte administrativa (3) al gestionar su área. Estos resultados guardan relación con lo manifestado por Acosta (2000), quien indicó que el gobierno institucional de una universidad puede dividirse en académico y administrativo, en función del contenido de las decisiones tomadas. Mientras la dirección académica se refiere, entre otras, a las decisiones sobre la formulación de políticas y programas educativos, así como acerca de la distribución de sus recursos, el gobierno administrativo asocia sus decisiones a la asignación general de los recursos financieros y a la administración de la infraestructura y servicios de apoyo a la academia. Como es natural, ambos niveles de análisis y tipos de gobierno están estrechamente relacionados.

En síntesis, los resultados obtenidos demostraron que la presencia de las mujeres en altos cargos de gestión se justifica no solo por cuestiones de justicia e igualdad, sino también por motivos de eficiencia y calidad en la toma de decisiones, tal como manifestaron Tomás et. al (2009).

**Liderazgo.** Durante las entrevistas, se tomaron en cuenta preguntas orientadas a conocer las características del liderazgo de las mujeres, con el fin de definir el estilo de liderazgo que caracteriza a este tipo de mujeres que han alcanzado cargos de alto nivel. Las

preguntas fueron las siguientes: ¿Cuál es su estilo de liderazgo? ¿Cuáles son las estrategias para movilizar a su personal? Mediante estas interrogantes, se obtuvieron las características detalladas en la Tabla 12.

Tabla 12  
*Características del Liderazgo*

Características de su Liderazgo	Definición
Tiene una visión	Manifiesta una visión clara y toma medidas estratégicas para llegar a ella.
Motiva para aprender nuevas cosas	Brinda oportunidades para aprender siempre. Capacita a su personal constantemente. Influye en el trabajador para que mejore como persona y empleado. Propone nuevas ideas y es innovadora.
Promueve la iniciativa y creatividad	Brinda autonomía para que tomen decisiones creativas en la solución de problemas. Brinda confianza a sus colaboradores.
Comunicación clara y abierta	Estimula a que intenten proyectos, cosas nuevas y sean proactivos. Mantiene líneas de comunicación directa e individualizada con sus colaboradores. Sabe transmitir la visión, misión, objetivos de la Institución a sus colaboradores.
Participativo en la toma de decisiones	Mantiene reuniones periódicas con su equipo para ver el avance de los trabajos y obtener retroalimentación. Logra comprometer a su equipo con los objetivos trazados. Mediante el diálogo, se resuelven los conflictos.
Promueve el trabajo en equipo	Está atento a escuchar cualquier idea o sugerencias de sus colaboradores y las incluye en sus planes de trabajo. Persona que toma en cuenta las opiniones de sus alumnos. Permite la integración de sus colaboradores Incrementa la capacidad de sus colaboradores para resolver problemas de manera colectiva. Trabajan en conjunto para buscar soluciones.
Brinda reconocimiento	Felicita en público a los colaboradores
Transmite alegría, positivismo y entusiasmo	Es consciente de tener las mejores actitudes en el trabajo diario. Es una persona alegre y positiva. Transmite entusiasmo y ánimo a sus colaboradores.
Preocupación por el bienestar de sus colaboradores	Conoce la situación y problemas, fortalezas y debilidades de su personal. Organiza reuniones de camaradería que unan los lazos personales entre el equipo.
Delega y organiza funciones de acuerdo con las habilidades	Se interesa por mantener motivado y satisfecho a su equipo de trabajo. Reorganiza funciones de acuerdo con las habilidades y competencias de sus colaboradores. Administra la carga de trabajo de acuerdo con habilidades y toma en cuenta situaciones especiales. Monitorea el avance de los trabajos delegados y revisa resultados alcanzados. Organización de funciones y gestión de personal altamente calificado.

De los resultados, 21 mujeres señalaron ser muy participativas en la toma de decisiones, y 17 entrevistadas expresaron mantener una comunicación clara y directa con sus colaboradores. Este es el caso de Cristina (Entrevistada\_01), quien demostró contar con las dos características, ser participativa y ser comunicativa:

Más participativo, yo creo que es más horizontal con las personas, trato de escuchar las mejores ideas de los demás e incorporo estas ideas al trabajo de escuela, todo es más participativo. (Entrevistada\_01 1:44)

Otros resultados indicaron igualmente que cinco de las entrevistadas evidenciaron tener una visión estratégica y clara sobre hacia dónde dirigir su accionar para llegar al futuro con el objetivo final trazado. Al respecto, se muestra la respuesta de Rosario (Entrevistada\_02):

Entonces también es una cuestión de una administración, no solo de tiempo, sino también de priorización, de desarrollo de estrategias frente ante la demanda diaria de trabajo, sin perder la estrategia, la mirada estratégica que es la mirada global.

(Entrevistada\_02 2:58)

La investigación demostró también que siete de las entrevistadas motivaban a su personal para que aprendan cosas nuevas cada día y se capaciten constantemente, como es el caso de Cristina (Entrevistada\_01):

Hemos organizado el primer taller un sábado con una profesora que es especialista en desarrollo de habilidades gerenciales y han recibido el taller con muy buenos resultados para integrar al grupo, para que haya menos rivalidades y problemas. Ha sido muy buen experimento, quieren una segunda parte, inclusive sacrificando su sábado, ya que ellas no trabajan el sábado. (Entrevistada\_01 1:45)

Los resultados señalaron que seis de las entrevistadas promovían la iniciativa y la creatividad de sus colaboradores para resolver con autonomía propia las situaciones diarias de los trabajos encargados, como en el caso de Rosario (Entrevistada\_02):

Lo que hago es dejarles a ellos la propuesta de iniciativa en sus propios trabajos, por ejemplo, tenemos esto de los talleres, yo les dije: “tenemos dos talleres que funcionan muy bien, que son grandes conocidos posicionados; esto es lo que venimos haciendo pero que más se puede hacer, desafía tu propia imaginación, desafíense ustedes mismos y hagan propuestas, vean las cosas de otro punto, no hagan las cosas porque siempre se han hecho, eso no es un argumento, desafíate tu creatividad y proponme cosas nuevas que mejoren tu propuesta”. (Entrevistada\_02 2:57)

De las entrevistadas, 11 de ellas fomentaban el trabajo en equipo y la integración de sus colaboradores para cumplir los objetivos en conjunto; así también, cinco entrevistadas señalaron brindar reconocimiento público cuando el colaborador cumplía con los objetivos planeados. En palabras de Marie (Entrevistada\_09) y Marcela (Entrevistada\_14):

Fomento el trabajo en equipo, además los reconozco y felicito por sus logros.

(Entrevistada\_09 9:19)

Muy colaborativo, para mí todo es en equipo, tengo muy claro que todo lo que soy le debo al personal con el cual trabajo, no sería ni el 40 % de lo que soy sin ellos.

(Entrevistada\_14 14:32)

En cuanto a otras características de liderazgo de las entrevistadas, tres de ellas indicaron transmitir alegría, entusiasmo y positivismo; 12 entrevistadas evidenciaron una gran preocupación por el bienestar de sus colaboradores; y, finalmente, 11 entrevistadas delegaron adecuadamente las funciones, organizándolas según las habilidades de su personal, muchas veces redistribuyendo la carga laboral según situaciones específicas. De acuerdo con



lo mencionado, se presentan los casos de Rosario (Entrevistada\_02) y Katherine (Entrevistada\_03):

Creo es que uno tiene que enseñar siempre con el ejemplo, entonces creo que, si yo estoy motivada, comprometida, llena de entusiasmo y tratando de implementar innovaciones al propio sistema de trabajo para renovarnos constantemente, espero que esta energía se transmita y contagie al resto del equipo, iniciando por las otras jefaturas y coordinaciones para que caigan en forma de cascada. (Entrevistada\_02 2:30)

Mi estilo de liderazgo es de puertas abiertas y escucha plena, e intento estar atenta no solo al trabajo, sino a las condiciones personales y a la vida individual de cada uno de mis colaboradores; no son robots que vienen aquí a trabajar, sino son personas que tienen emociones y el objetivo es que pronto esas emociones se puedan canalizar de forma adecuada, para que podamos tener un buen trabajo y una buena gestión en el día. Todos como seres humanos tenemos días buenos, días malos, días con preocupaciones y días con angustia. (Entrevistada\_02 2:56)

Yo creo que es un liderazgo como fundamento, de alguna manera, es muy participativo, dar confianza, diálogo y en entregar responsabilidades de cada uno de acuerdo a las funciones en el instituto. Por ejemplo, uno se ocupa de la gestión de proyectos con dinero de la universidad, otros se encargan de patentes, otros la edición y etc., es un grupo bastante integrado. (Entrevistada\_03 3:20)

De los resultados hallados en relación al liderazgo en el estudio, destacaron como las más representativas la característica de comunicación clara y directa, con un 63 %, y la característica participativa, con un 78 %. Estos hallazgos coinciden con lo manifestado por Sánchez y López (2008), quienes afirmaron que las mujeres ejecutivas cuentan con



habilidades sociales y comunicativas; habilidades de percepción y escucha, poseen un sentido de intuición y ejercen un liderazgo compartido. Así mismo, la mujer, por su propia naturaleza, tiene características únicas.

La investigación también observó el tipo de capacitación que favoreció más a la entrevistada para obtener el puesto de gestión que ocupa en la actualidad, e interrogó sobre el tipo de capacitación o entrenamiento que hubiese sido necesario al asumir el cargo. En este sentido, se efectuaron las preguntas siguientes: ¿Qué experiencia la preparó para ocupar un alto cargo en el sector educación superior privado?; ¿El tipo de carrera que eligió fue un obstáculo?; Pensando retrospectivamente, ¿qué entrenamiento habría sido útil para iniciar su cargo de gestión?

Se identificaron, así, seis tipos de entrenamientos y capacitaciones que contribuyeron al desarrollo profesional de las entrevistadas en el sector de la educación superior, reflejados en la Tabla 13.

Tabla 13  
*Tipo de Entrenamiento y Capacitación Recibida*

Tipos de Entrenamiento y Capacitación	Entrevistada	<i>n</i>	%
Formación universitaria	Entrevistada_03; Entrevistada_05; Entrevistada_07; Entrevistada_08; Entrevistada_14; Entrevistada_19; Entrevistada_21; Entrevistada_24; Entrevistada_25; Entrevistada_27; Entrevistada_16; Entrevistada_18; Entrevistada_19; Entrevistada_22; Entrevistada_24; Entrevistada_25; Entrevistada_27	10	37
Actualización profesional	Entrevistada_01; Entrevistada_02; Entrevistada_04; Entrevistada_06; Entrevistada_07; Entrevistada_16; Entrevistada_17; Entrevistada_18; Entrevistada_24; Entrevistada_25	10	37
Experiencia adquirida en otros cargos de gestión	Entrevistada_01; Entrevistada_03; Entrevistada_04; Entrevistada_05; Entrevistada_06; Entrevistada_07; Entrevistada_08; Entrevistada_13; Entrevistada_17; Entrevistada_20	10	37

Tabla 13 (continuación)  
*Tipo de Entrenamiento y Capacitación Recibida*

Tipos de Entrenamiento y Capacitación	Entrevistada	<i>n</i>	%
Experiencia académica	Entrevistada_03; Entrevistada_04; Entrevistada_06; Entrevistada_07; Entrevistada_08; Entrevistada_15; Entrevistada_19; Entrevistada_23; Entrevistada_24; Entrevistada_11; Entrevistada_18; Entrevistada_25; Entrevistada_26	13	48
Experiencia internacional en otras Empresas y/o Universidades	Entrevistada_02; Entrevistada_09; Entrevistada_10; Entrevistada_16; Entrevistada_18; Entrevistada_25; Entrevistada_26; Entrevistada_27	10	37
Experiencia adquirida en otros sectores empresariales	Entrevistada_01; Entrevistada_10; Entrevistada_12; Entrevistada_22; Entrevistada_27	5	19

Así, con respecto a los entrenamientos y capacitaciones necesarios para la obtención de un alto cargo de gestión en las universidades del sector de la educación privada, 13 entrevistadas refirieron que su experiencia académica en docencia e investigación fue fundamental, ya que les permitió conocer la realidad del alumnado y mantener un alto grado de relación con los profesores y alumnos, además de conocer la realidad y procedimiento de la Institución. Por lo antes mencionado, se presenta el caso de Ines (Entrevistada\_24):

Si no haces carrera docente, llegas a administradora de facultad, pero meramente parte administrativa. Pero, para hacer Gestión o Gobierno en una Universidad, debes haber pasado por la docencia para conocer desde adentro la Institución, y lo haces desde tu recorrido docente, hace que puedas tener una mejor visión para el funcionamiento de un cargo de gobierno. (Entrevistada\_24 24:41)

Por otro lado, Cristina (Entrevistada\_01) comentó que la obtención de un alto grado académico y la experiencia adquirida a través de los años le permitió alcanzar el puesto actual:

Primero, dedicarme a prepararme con grados académicos. Tengo tres maestrías: uno de la Universidad de Lima, en Educación; Maestría en Administración de negocios, de la USIL; y Master of Business Administration, de la California State University. Y un Doctorado en Ciencias administrativas en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Yo creo que la mejor forma de prepararme es como es un cargo de educación es educándome a mí misma, inclusive estoy viendo la posibilidad de entrar a un curso virtual que han creado sobre nuevas tecnologías en la educación. (Entrevistada\_01 1:50)

Fueron varias como la Oficina de Emprendimiento, directora de la carrera de negocios internacionales y, anteriormente, como Secretaria Académica, entre los años 1999 a 2000, de la Facultad de Administración. Fueron cargos administrativos que me fueron preparando para este cargo. (Entrevistada\_01 1:79)

Otro aspecto destacado por las entrevistadas como un tipo de entrenamiento importante está relacionado con su experiencia internacional en otras universidades. Su experiencia de viaje les permite tener una perspectiva diferente que muchas universidades buscan para sus líderes de gestión. En ese sentido, se presenta el caso de Macarena (Entrevistada\_27):

Saber de *rankings* académicos, haber viajado mucho me da una nueva visión. El tema internacional te ayuda muchísimo y de acreditación, y poder sentarte con un decano elite del Reino Unido y pasarte dos días completos revisando cómo es tu organización y en qué tienes que mejorar, pero haber estado involucrada en *ranking* posgrado ha sido valioso. (Entrevistada\_27 27:42)

***Entrenamientos y capacitaciones faltantes.*** Del estudio, 16 entrevistadas señalaron que no contaban con la experiencia necesaria en gestión administrativa y en gestión de

personal; las cuales tuvieron que aprender en el camino. Así, se muestran los casos de Martina(Entrevistada\_04) y Jennifer (Entrevista\_07):

Una preparación previa en cargos de gestión administrativa, ya que uno aprende en el camino. Yo soy ingeniera química, e hice la maestría en administración, pero yo ya estaba en carrera y me preparé sola. (Entrevistada\_04 4:41)

Yo hubiese querido seguir, tener un entrenamiento en lo que es manejo de personal. Yo creo que más me hubiese gustado llevar cursos, pero tenemos cursos de gestión que la facultad nos los da. Sí los he tomado. Más *coaching*. (Entrevistada\_07 7:44)

#### **4.2.2 ¿Cuáles son los factores críticos de éxito que han influenciado en su desarrollo profesional?**

La investigación recogió toda la información brindada por las entrevistadas, tanto en las preguntas anteriores como en las preguntas específicas, las cuales fueron: ¿Cuáles han sido los mayores retos para iniciar y operar su cargo?, ¿Qué estrategia utilizó para alcanzar su cargo?, ¿Qué factores influyeron positivamente para alcanzar este cargo?, Antes de entrar al sector educación superior, ¿tuvo problemas para encontrar empleo?, ¿Si tuviera una oferta interesante de trabajo, dejaría su cargo? ¿Usted siempre quiso trabajar en el sector educación superior?

Los criterios considerados para evaluar a las entrevistadas fueron los siguientes: primero, reconocer los retos que tuvieron que enfrentar al asumir su cargo; segundo, se identificaron los principales factores críticos de éxito; y, finalmente, se identificaron las estrategias que les permitieron alcanzar el cargo de gestión que actualmente ocupan en el sector educación superior privado. Lo indicado se refleja en la Figura 8.

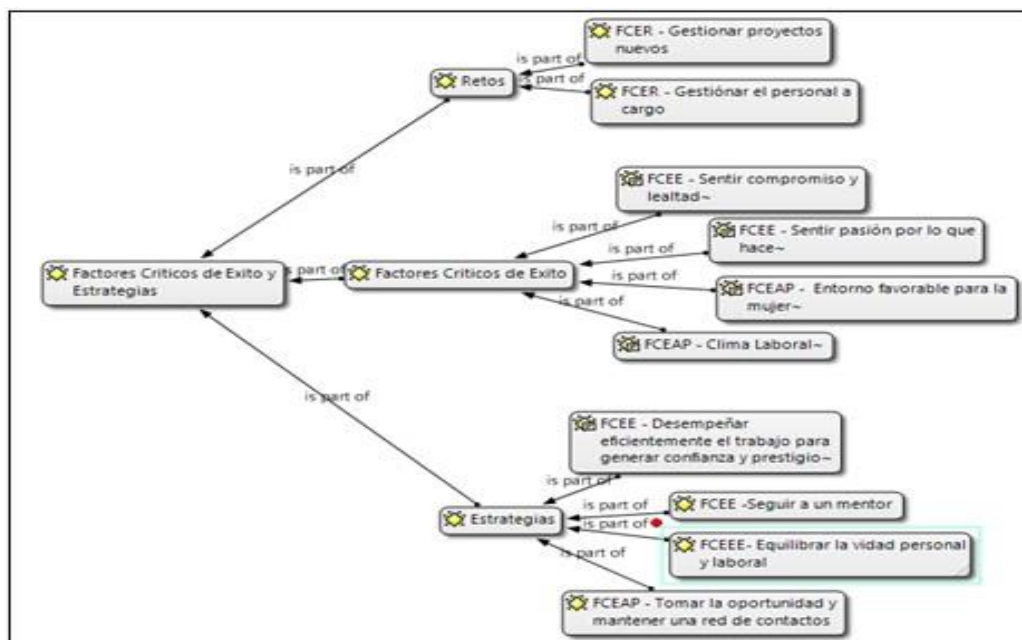


Figura 8. Factores críticos de éxito y estrategias

**Retos que asumieron las entrevistadas en el alto cargo de gestión.** El reto más representativo, manifestado por 14 entrevistadas, fue el de gestionar proyectos nuevos encargados por el rectorado, por ejemplo: dirigir una nueva carrera, representar en el extranjero a la universidad, con la seguridad de que ellas lo llevarían adelante con éxito. Se extrae el caso de Martina (Entrevistada\_04):

En principio, yo recibo una dirección que tiene tres carreras, de las cuales yo conozco más una, que es la de Ingeniería Industrial, mas no la de Arquitectura ni la de Sistemas. Mi mayor reto era involucrarme con las nuevas, no dejar de aprender, involucrarme en sistemas y en la tecnología. Cómo puedo entender a los profesores y sus requerimientos si no sé de qué me están hablando; entonces, es un reto que vengo asumiendo, debo capacitarme, leer, conversar con otros profesores para saber de qué se trata, o cómo puedo orientar si no lo sé. (Entrevistada\_04 4:30)

**Factores críticos de éxito de las entrevistadas.** Los factores críticos de éxito identificados en la investigación surgieron básicamente tras conocer la motivación de las

entrevistadas para trabajar en el sector de la educación superior y no en otro sector. La información brindada por las entrevistadas se clasificó según la Tabla 14.

Tabla 14  
*Factores Críticos de Éxito de las Entrevistadas*

Factores Críticos de Éxito Estrategias	Definición
Sentir compromiso y lealtad por la Institución	Es su alma máter y siente un inmenso agradecimiento por todo lo recibido. Es una institución que le ha permitido un continuo crecimiento y facilidades para su vida familiar. Le tiene mucho cariño a la institución y siente que la universidad hizo mucho por ella.
Desempeñar eficientemente el trabajo para ganar confianza y prestigio	Realiza sus labores y obtiene siempre buenos resultados. Realiza labores de gestión con un alto grado de planificación, orden, disciplina, criterio, ética y valores. Gana un prestigio por cumplir lo que promete y tener valores éticos bien definidos. Realizó una excelente labor docente, preocupándose por el alumno y una debida formación.
Seguir a un mentor	Aprender de un jefe superior valores, disciplina, organización y responsabilidad,
Equilibrar la vida personal y laboral	Armoniza su desarrollo profesional y su entorno familiar, sin descuidar ninguno de ellos, con una adecuada organización y gestión de su tiempo.
Tomar la oportunidad y mantener red de contactos	Las oportunidades que se le presentan de ascenso o mejora las acepta o busca caminos para conseguirlo, Las oportunidades que se le presentan fueron gracias a su red de contactos y amistades que conocen su trabajo.

Del estudio, 21 entrevistadas (el 78%) señalaron que sentir pasión por lo que se hace es el principal factor crítico de éxito para su desarrollo profesional. Se presenta el caso de Katherine (Entrevistada\_03):

Ahora, fui nombrada por la rectora anterior y el rector actual y es porque me encanta la investigación, me especialicé en lo que más me gusta, en la gestión de la investigación y lo di a conocer, hice llegar mis opiniones. (Entrevistada\_03 3:43)

Otro factor crítico de éxito es que existe en el sector un entorno muy favorable para la mujer, en el que no se evidencia discriminación de género. En este sentido, se encontró a 17

entrevistadas, que representan un 63 % del total. Como ejemplo, se muestra la opinión de Magdalena (Entrevistada\_06):

No he visto discriminación, muchos de los cargos directivos son ocupados por mujeres, desde la rectora que es mujer, muchas mujeres en gestión, casi la mitad. No veo que haya problemas por el hecho de ser mujeres. (Entrevistada\_06 6:44)

**Estrategias identificadas para alcanzar el cargo de gestión.** Las estrategias evidenciadas en la investigación, referidas por las entrevistadas, favorecieron la obtención de un cargo de gestión importante, garantizando éxito en su desarrollo profesional en el sector de la educación privada superior. Estas se detallan en la Tabla 15.

Tabla 15  
*Estrategias de las Mujeres Ejecutivas*

Estrategias	Entrevistada	n	%
Desempeñar eficientemente el trabajo para ganar confianza y prestigio	Entrevistada_02; Entrevistada_03; Entrevistada_04; Entrevistada_05; Entrevistada_06; Entrevistada_07; Entrevistada_08; Entrevistada_12; Entrevistada_13; Entrevistada_14; Entrevistada_15; Entrevistada_17; Entrevistada_18; Entrevistada_19; Entrevistada_20; Entrevistada_21; Entrevistada_23; Entrevistada_24; Entrevistada_26; P27: Entrevistada_27	20	74
Seguir a un mentor	Entrevistada_08; Entrevistada_11; Entrevistada_13; Entrevistada_21; Entrevistada_23; Entrevistada_25; Entrevistada_27	7	26
Equilibrar la vida personal y laboral	Entrevistada_05; Entrevistada_07; Entrevistada_14; Entrevistada_15; Entrevistada_16; Entrevistada_23; Entrevistada_24	7	26
Tomar la oportunidad y mantener red de contactos (masa crítica)	Entrevistada_02; Entrevistada_04; Entrevistada_05; Entrevistada_06; Entrevistada_07; Entrevistada_08; Entrevistada_09; Entrevistada_10; Entrevistada_11; Entrevistada_12; Entrevistada_13; Entrevistada_14; Entrevistada_16; Entrevistada_17; Entrevistada_18; Entrevistada_21; Entrevistada_22; Entrevistada_24; Entrevistada_25; Entrevistada_26; Entrevistada_27	21	78



Según los resultados, 20 de las entrevistadas expresaron que desempeñar bien lo que se les encargaba les permitió ganarse el prestigio y la confianza de las autoridades para poder optar a un puesto de gestión en la universidad. En este sentido, Kathia (Entrevistada\_18) comentó:

Creo que es que a mí siempre me encomendaban tareas y las cumplía, hacía mis informes a tiempo, hago mis reportes, brindaba soluciones, eso es bueno porque las demás personas ven en ti y te llaman, y sabes que eres capaz de hacer, transmito confianza y cumplo con los objetivos. (Entrevistada\_18 18:49)

La investigación reveló que 21 entrevistadas, lo que representa un 78 %, indicaron que tomar la oportunidad cuando se presenta y hacer uso de la red de contactos es una de las estrategias más eficaces para demostrar tu trabajo. A muchas de las entrevistadas, las oportunidades se les presentaron gracias a sus amigas y jefas anteriores, y otras ocasiones las crearon escogiendo el momento oportuno para hacer notar sus ideas, gestionando grupos de compañeros que las apoyen y con el soporte de sus contactos. Al respecto, tenemos los ejemplos de Martha (Entrevistada\_10) y Marcela (Entrevistada\_14):

Hay un tema de oportunidades, yo creo que yo he tenido muchas oportunidades a diferencia de la mayoría y capacidades propias, pero he tenido contextos muy favorables que me han tocado vivir. (Entrevistada\_10 10:42)

La gran estrategia fue tomar la oportunidad cuando se dio, sin miedo arriesgarse y estar feliz y agradecida con la vida en lo que uno hace. Nada es por suerte, todo en la vida pasa por algo, y esa invitación de mi amiga a trabajar acá porque ella no se sentía a gusto y que estoy muy agradecida sucedió porque era mi oportunidad demostrar para lo que me preparé. (Entrevistada\_14 14:38)



De acuerdo con Donoso et al. (2009), los comportamientos y actitudes a las redes de contacto son diferentes entre hombres y mujeres: el hombre cuenta con mayor tiempo para generar redes de contacto, mientras que la mujer tiene un tiempo limitado; sin embargo, la mujer utiliza el concepto de la *masa crítica* que crea una cadena de recomendaciones entre una mujer que está en la cima y otra que requiere alcanzarla.

Finalmente, 13 entrevistadas mencionaron que la estrategia de equilibrar la vida personal y el trabajo son muy importantes para su desarrollo profesional. Según Feldman et al. (2008), si la mujer es capaz de manejar las tensiones en el mundo público y privado, ambos roles se beneficiarán y esto se traducirá en satisfacción y bienestar para la mujer.

#### 4.2.3 ¿Cuáles son las barreras que han encontrado en su desarrollo profesional?

Las barreras que han enfrentado las entrevistadas, responden las siguientes preguntas: ¿Cuáles han sido las principales limitaciones para alcanzar su cargo?; ¿Tenía suficiente experiencia para asumir el cargo o fue un obstáculo?; En la actualidad, ¿sufre discriminación de género en el cargo que desempeña?; ¿Qué otros tipos de barreras enfrenta hoy en día para desempeñar su cargo?; ¿Ha sido testigo de situaciones limitantes para colegas de su mismo género y cómo reaccionó ante ello?, se clasificaron las barreras según la Figura 9.

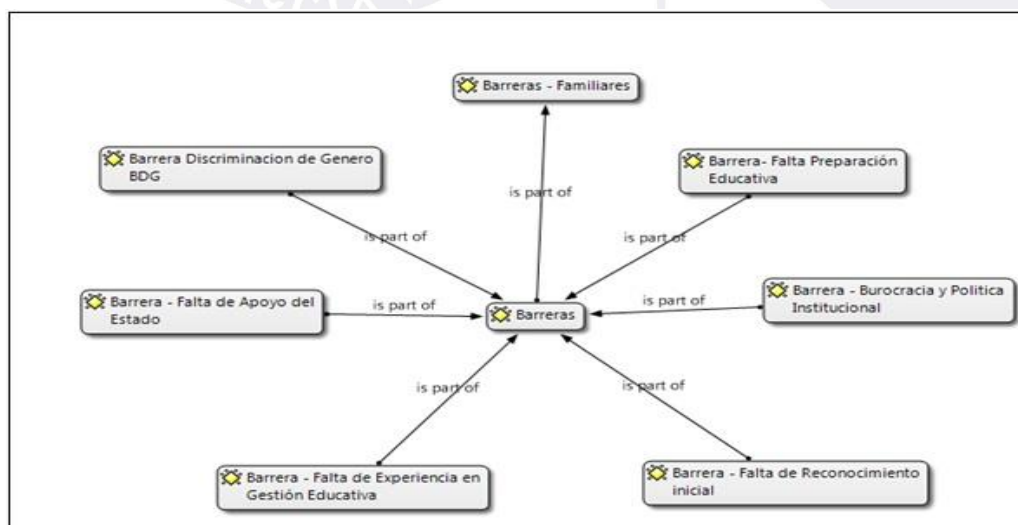


Figura 9. Barreras

La investigación permitió identificar seis tipos de barreras, las cuales se representan en la Tabla 16. Para un mejor análisis, se han categorizado en función de las diversas respuestas obtenidas. Se observó que la barrera más mencionada es la barrera de la Burocracia y política institucional, comentada por 13 entrevistadas, que representan un 41 % del total. Este tipo de barrera abarca la existencia de trabas por normas, políticas, procedimientos a cumplir o falta de presupuesto para desempeñar su cargo. Se considera también por limitaciones de preferencia al ámbito académico sobre el ámbito administrativo.

Tabla 16  
*Tipos de Barreras de la Mujer Ejecutiva*

Tipos de Barrera	Entrevistadas	<i>n</i>	%
Burocracia y Política Institucional	Entrevistada_04; Entrevistada_05; Entrevistada_07; Entrevistada_10; Entrevistada_13; Entrevistada_16; Entrevistada_18; Entrevistada_20; Entrevistada_23; Entrevistada_26; Entrevistada_27	11	41
Falta de experiencia en gestión educativa	Entrevistada_05; Entrevistada_08; Entrevistada_10; Entrevistada_12; Entrevistada_14; Entrevistada_15; Entrevistada_16; Entrevistada_17; Entrevistada_21; Entrevistada_27	10	37
Falta de reconocimiento inicial	Entrevistada_01; Entrevistada_04; Entrevistada_06; Entrevistada_07; Entrevistada_11; Entrevistada_16; Entrevistada_20; Entrevistada_22; Entrevistada_26	9	33
Falta de preparación educativa	Entrevistada_11; Entrevistada_16; Entrevistada_17; Entrevistada_27	4	15
Barreras familiares	Entrevistada_01; Entrevistada_21	2	7
Falta de apoyo del Estado	Entrevistada_27	1	4

Asimismo, resaltó la barrera generacional, ya que por el tipo de institución se tiene el limitante de que se debe ser mayor en años para alcanzar un alto cargo. De las respuestas obtenidas, se reflejan los casos de Martha (Entrevistada\_10) y Beatrice (Entrevistada\_16):

Pues, en mi caso me costó mucho comprender los procesos engorrosos de la universidad, ver estructuras; tuve que recurrir a que me brinden asesorías en varias instancias. (Entrevistada\_10 10:21)

Aquí en la Universidad se presenta una barrera de tipo generacional; es decir, personas muy jóvenes no pueden tener cargos altos, es como no corresponde, se tiene esa idea de haber canas para asumir el cargo, eso sí es como una barrera en toda la Universidad. (Entrevistada\_16 16:51)

Entre las barreras más mencionadas, destacó, en segundo lugar, la falta de experiencia en gestión educativa, comentada por 10 entrevistadas, que representan el 37 % del total.

Rosa (Entrevistada\_12) comentó al respecto:

Yo soy una experta en lo que es periodismo, pero no en educación, ese ha sido mi mayor reto; felizmente, me encontré con personas generosas que me han ayudado, pero sí me ha costado. (Entrevistada \_12 12:27)

En tercer lugar, se distinguió la barrera de falta de reconocimiento inicial. Esta barrera fue mencionada por nueve entrevistadas, que representan un 33 % del total. A continuación, se detalla lo manifestado por Cristina (Entrevistada\_01):

Me da la impresión que todavía hay personas que, dentro de mi propia escuela, que piensan que es un azar del destino que te ha llevado acá porque, bueno, no conocen todo lo que has realizado para llegar a aquí y toda tu trayectoria. (Entrevistada\_01 1:57)

Tras el análisis de los tipos de barreras mencionados por las entrevistadas, se obtuvo que un 41 % destacó la barrera de burocracia y política institucional, y esto se sustenta en lo mencionado por Sánchez y López (2008), quienes manifestaron que el liderazgo transformacional característico de la mujer ejecutiva se hace necesario y útil en las universidades, ya que son instituciones con estructuras muy burocráticas y que cambian rápidamente. En este sentido, Tomás y Guillamón (2008) señalaron que las mujeres que alcanzaron altos cargos de gestión tuvieron que permanecer muchos años ocupando el mismo cargo.

Sánchez y López (2008) también mencionaron que para poder escalar dentro de la organización universitaria lo principal es el estatus de catedrático. Como se apreció en el presente estudio, algunas entrevistadas sostuvieron que existe una brecha generacional al respecto, se mantiene la idea de que un catedrático debe ser varón y mayor en años si ocupa un alto cargo.

***Discriminación de género en las mujeres del sector de la educación superior privada.*** En relación con la presencia de la discriminación de género en el sector de la educación privada, un 74 % (representado en 20 entrevistadas) indicó no haber sentido ningún tipo de discriminación de género. Sin embargo, según López et al. (2012), las mujeres ejecutivas en el sector educación se enfrentan a una serie de barreras visibles e invisibles que las sigue manteniendo en una posición de desigualdad. Los hallazgos identificados como barreras de discriminación de género se presentan en la Tabla 17.

Tabla 17  
*Barreras de Discriminación de Género*

Barreras de Discriminación de género	Entrevistadas	<i>n</i>
Cambio cultural durante muchos años fueron decanos varones	Entrevistada_01; Entrevistada_06; Entrevistada_21	3
Colaboradores no aceptan recibir órdenes por ser mujer	Entrevistada_01	1
Los compañeros escuchan más las ideas de los varones	Entrevistada_11	1
Si es una reunión de puros hombres prefiere ir acompañada de un varón	Entrevistada_07	1
	Entrevistada_26	1
Se hacen grupos de varones	Entrevistada_01	1
Se hacen comentarios inapropiados		1
Total		8

A continuación, se presentan los casos de Cristina (Entrevistada\_01), Magdalena (Entrevistada\_06) y Jennifer (Entrevistada\_07 7:61), quienes relataron situaciones de discriminación en su cargo de gestión:

Escuché a un profesor de acá decir a una profesora “reina, está bien”, la palabra reina para una profesora que está organizando un examen de grado es inapropiado porque ella no es ni siquiera una secretaria, esa palabra dile a tu mamá, hermana, a tu enamorada, eso hace a la mujer que no sabe qué decir. La implicada se siente mal porque es una subordinada que está haciendo una labor académica, es profesora ordinaria y le debe decir colega, eso es discriminatorio y eso se siente mal, tanto para hombres y mujeres. (P1: Entrevistada\_01 1:18)

Siempre hay personas. Cuando me presenté como decana, escuché que decían que una mujer sea decana y no me apoyaban. (P6: Entrevistada\_06 6:45)

Pero, por ejemplo, tenemos convenios con instituciones armadas, ejército, marina, y tengo reuniones, prefiero ir acompañada de algún varón, por ejemplo, si voy a la naval, tengo docentes que son exmarinos, les pido que me acompañen para sentirme protegida. (Entrevistada\_07 7:61)

Según Delgado y Rondón (2013), las mujeres sienten discriminación en altos cargos de gestión, relegándolas a áreas de recursos humanos y de gestión de personas, lo cual se contradice con los resultados encontrados, pues 20 entrevistadas señalaron no sentir ningún tipo de discriminación, y ocupan altos cargos de gestión como decanas en carreras de ingeniería industrial y medicina, siendo las máximas autoridades.

#### **4.2.5 Análisis transversal de los casos.**

Durante la investigación realizada, se obtuvieron respuestas que han permitido identificar la relación entre las características demográficas, antecedentes educativos, laborales y familiares; las habilidades y competencias gerenciales con los factores críticos de éxito y estrategias de las mujeres ejecutivas en el sector educación superior.

Las relaciones identificadas se exponen agrupándolas según el mayor número de respuestas obtenidas en cada una de las variables, las cuales permitieron obtener las principales estrategias para el desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas, respondiendo a la pregunta de la investigación.

***Edad y cuidado de los hijos menores con el apoyo de la pareja. - equilibrar la vida familiar y el trabajo en un entorno favorable para la mujer.*** La mayoría de entrevistadas que asumieron un alto cargo de gestión cuando tenían hijos menores a su cargo contaron con el apoyo de personal doméstico, apoyo de su madre y apoyo de su pareja para poder seguir con su desarrollo profesional. En tal sentido, estas mujeres desarrollaron la capacidad de hacer un balance entre su vida familiar y laboral; a su vez, laborar en un sector como el educativo superior contribuyó favorablemente, ya que les permitió tener horarios flexibles y desempeñarse en un entorno donde el ascenso de mujeres a cargos de gestión como decanatos, direcciones o jefaturas es muy bien valorado.

***Antecedentes educativos, experiencia académica y estilo de liderazgo. - sentir compromiso y pasión por lo que hace en la institución.*** La gran mayoría de entrevistadas señalaron que eligieron una carrera que les gustaba mucho y, simultáneamente, desarrollaron un gran gusto por transmitir dicho conocimiento a nuevas generaciones. Las mujeres entrevistadas son amantes de la docencia y de la investigación, siendo conscientes de que el trabajo que realizan contribuye al progreso de su país. Por todo ello, asumen un cargo de gestión con mucho entusiasmo y planifican, toman decisiones y movilizan a su personal para la visión y objetivos que desea alcanzar, mostrándose comunicativa y promoviendo la participación y el trabajo en equipo.

***Experiencia académica y en otros sectores, el estilo de liderazgo transformacional. - desempeñar eficientemente el cargo y aceptar oportunidades y red de contactos.*** En su

mayoría, las entrevistadas manifestaron que la experiencia académica y la experiencia en otros sectores fueron fundamentales para el desarrollo de habilidades y competencias como un liderazgo transformacional, lo que les permitió realizar un trabajo eficiente y ser reconocidas por las autoridades universitarias para desempeñar cargos importantes. El prestigio ganado fue importante para que recibir el apoyo y la oportunidad de ser convocadas por otras mujeres que ascendieron, o por jefes que fueron testigos de su trabajo, usando así su red de contactos.

Así también, se observó la existencia de relaciones entre las características demográficas, antecedentes educativos, laborales y familiares; las habilidades y competencias gerenciales con las barreras superadas por las mujeres ejecutivas que desempeñan un alto cargo de gestión en el sector de la educación superior.

***Edad y cuidado de los hijos. - barreras familiares.*** Las entrevistadas tomaron la decisión de dejar de seguir su desarrollo profesional para dedicarle tiempo al cuidado de sus hijos o a su embarazo. Ese retraso generó una limitante para seguir estudios importantes o ascender más rápidamente al cargo de gestión.

***Antecedentes educativos-barreras educativas.*** En el sector de la educación superior privada es muy importante el alto grado de capacitación y grados obtenidos para acceder a un alto cargo de gestión como un decanato o dirección. Las entrevistadas manifestaron que no contar con el grado de doctor crea inmediatamente una barrera para ser decana o aspirar a un cargo más alto dentro de la institución.

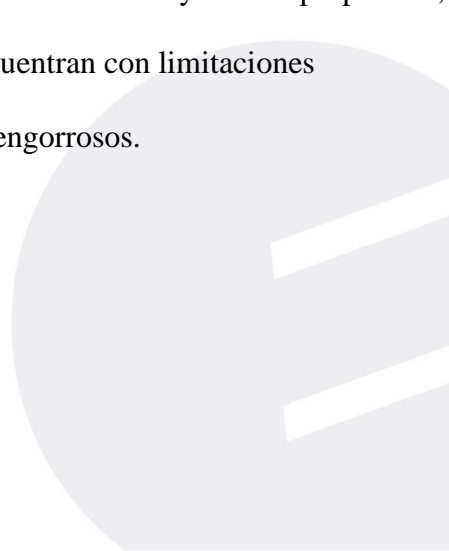
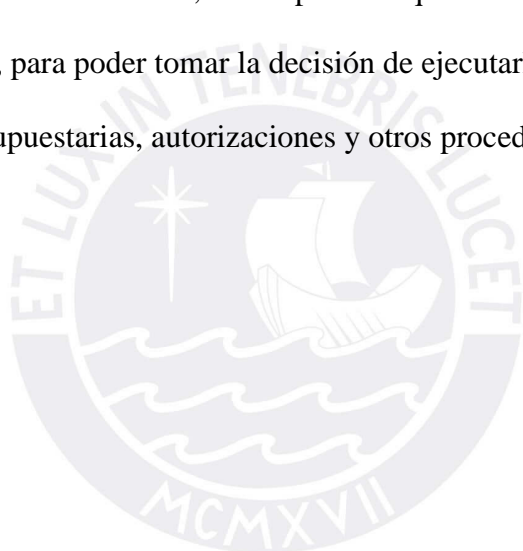
***Falta de experiencia en gestión administrativa -barreras en gestión.*** En cuanto a las capacitaciones y habilidades de las mujeres ejecutivas, muchas de ellas son especialistas en sus carreras profesionales y tienen amplia experiencia en docencia, pero, al momento de asumir el cargo de gestión, tienen que gestionar personal a cargo altamente capacitado y



tomar decisiones administrativas para lo cual no han tenido la orientación ni capacidad necesarias, aspectos que muchas veces han aprendido en el camino y que en la actualidad sienten que deben mejorar.

***Edad y toma de decisiones politizadas - barrera Burocracia y Política Institucional.***

La gran mayoría de mujeres entrevistadas manifestó que la edad fue una gran barrera para ascender a un alto cargo de gestión por el tipo de institución, debido a que en las universidades existe aún un sistema burocrático muy arraigado y los cargos de decanato o direcciones deben ser asumidos por personas de amplia trayectoria y años. alguna de ellas, al momento de asumir el cargo, sintió el rechazo por considerar que no merecía aún estar en el puesto. Así también, otro aspecto es que muchas de ellas tienen ideas y nuevas propuestas, pero, para poder tomar la decisión de ejecutarlas, se encuentran con limitaciones presupuestarias, autorizaciones y otros procedimientos engorrosos.





## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo presenta las conclusiones, contribuciones, y recomendaciones del estudio. Contiene las secciones siguientes:

### 5.1 Conclusiones

Este estudio, con base en el enfoque cualitativo, ha respondido a la pregunta de la investigación: ¿Cuáles son las estrategias que aplican las mujeres ejecutivas que han alcanzado altos cargos para su desarrollo profesional en el sector de la educación superior en las universidades privadas de Lima, Perú? Para tal fin, se diseñaron las preguntas secundarias siguientes: (a) ¿Cuál es el perfil de las mujeres ejecutivas? (b) ¿Qué habilidades y competencias gerenciales deben tener?; (c) ¿Cuáles son los factores críticos de éxito que han influenciado en su desarrollo profesional?; y (d) ¿Cuáles son las barreras que han encontrado en su desarrollo profesional?

A continuación, se presentan las conclusiones del estudio:

#### 5.1.1 Sobre el perfil de las mujeres ejecutivas.

1. Los antecedentes demográficos mostraron que las mujeres ejecutivas parecen alcanzar altos cargos de gestión en la madurez de su vida, entre los 40 y 60 años de edad; la mayoría tiene el estado civil de casada y vive en zonas residenciales.
2. Los antecedentes educativos de las mujeres ejecutivas muestran una formación académica en carreras de ciencias sociales y humanidades, donde destacan economía y comunicaciones; así también, en ciencias, como la carrera de odontología e ingeniería, donde destaca la carrera de ingeniería industrial. Así también obtuvieron altos grados académicos como magíster y doctor, los cuales son requisitos importantes en este sector de educación superior.

3. Los antecedentes laborales de las mujeres ejecutivas en el sector educativo superior privado en Lima muestran una paridad entre las mujeres con una trayectoria profesional en el sector empresarial y la trayectoria en el mundo académico. Sin embargo, la gran mayoría de las mujeres ejecutivas ingresaron a las universidades, en primer lugar, como docentes e investigadoras, y tras un tiempo ganado en experiencia, mayor conocimiento del alumnado y de los procesos académicos, destacaron y alcanzaron un alto cargo de gestión.
4. Respecto a los antecedentes familiares de las mujeres ejecutivas para el cuidado de los hijos menores durante su cargo de gestión contó con el apoyo de personal doméstico, el apoyo de su madre y del apoyo de su pareja en tareas domésticas, cuidado de los hijos y apoyo económico, lo que brindó tranquilidad en su desarrollo profesional.

#### **5.1.2 Sobre sus habilidades y competencias gerenciales.**

1. Las habilidades y competencias gerenciales de la mujer ejecutiva en el sector de la educación superior privada evidenciaron que la planificación, la toma de decisiones estratégicas y el estilo de liderazgo es altamente participativo, con una comunicación clara y precisa, promoviendo siempre el trabajo en equipo de sus colaboradores. Las características descritas reflejan las habilidades innatas de la mujer que forman parte del liderazgo transformacional, como respuesta a los cambios constantes de la globalización y a la disminución de la burocracia en este sector.

En tal sentido la principal estrategia es que la mujer sepa utilizar este liderazgo transformacional innato para el logro de sus objetivos a corto y largo plazo trazados, evitando copiar el liderazgo masculino; mostrando así su originalidad y

creatividad al momento de dar solución a los problemas que puedan presentarse en las Universidades o innovar procedimientos que permitan llegar más rápidos a los objetivos estratégicos de la Institución.

2. La mujer ejecutiva en el sector de la educación superior tiene un nivel de entrenamiento y capacitación constante que la mantiene constantemente actualizada tanto en su carrera profesional como en la coyuntura mundial, que la caracteriza y diferencia de otros sectores empresariales: primeramente influyó la carrera profesional en el cargo de gestión que actualmente desempeñan en la universidad, debido al alto grado de conocimientos y experiencia en su campo profesional.

En segundo lugar las mujeres en su gran mayoría cuentan con alta experiencia académica en docencia e investigación, además mantienen contactos y buenas relaciones con sus alumnos, profesores y padres de familia, lo que contribuye al momento de ser elegida mediante Consejo para contar con los votos necesarios y obtener el cargo de gestión; esto le permite conocer la realidad y problemática de su alumnado para tomar rápidamente acciones y demostrar resultados eficaces en su gestión. Además, su experiencia académica contribuye a que conozca todos los procedimientos y actividades de la universidad.

3. La mujer ejecutiva en el sector educación superior cuenta con una amplia experiencia internacional, lo que le permite tener perspectivas diferentes y conoce la gestión de las universidades a nivel mundial. Dicha experiencia le permite representar a su universidad en otros países.

#### 5.1.4 Sobre sus factores críticos de éxito y estrategias.

1. La mujer ejecutiva estudiada considera como factores críticos de éxito el sentir pasión por lo que hace, el investigar y enseñar los conocimientos, implica que se sienten motivadas por contribuir a la juventud, sociedad y el país. Así mismo se sienten reconocidas por sus colegas y familia por la labor docente o de gestión que desempeñan con mucho compromiso.

Otro factor crítico de éxito es que la mujer ejecutiva tiene el privilegio de poder desarrollarse en un entorno favorable para la mujer como es el sector educativo superior privado, en el que prevalecen consideraciones hacia la mujer y el respeto hacia su género en comparación a otros sectores empresariales en donde su nivel de participación es menor, lo cual guarda relación con los aspectos positivos que se generan cuando la mujer alcanza un balance entre su vida personal y privada, que le genera un alto nivel de satisfacción que impacta favorablemente en el desarrollo de sus labores.

2. En cuanto a las estrategias, pueden considerarse como estrategias claves para alcanzar altos cargos de gestión en el sector educativo superior privado el desempeñar eficientemente sus labores, lo cual permite ganarse la confianza y el prestigio en la institución.

Otra estrategia identificada es que las mujeres ejecutivas aprovecharon las oportunidades que se presenten sin tener miedo y mantener una red de contactos dentro de la universidad. Cuando una mujer alcanza un alto cargo de gestión en una universidad, esto genera la posibilidad de contactar a otra mujer para recomendarla a un alto cargo de gestión, generando un proceso de masa crítica para la apertura de oportunidades para otras mujeres.

Una estrategia clave es haber logrado un equilibrio entre su vida profesional y familiar, avanzando paralelamente en los dos ámbitos de su vida de manera organizada y con la motivación de ser un orgullo para sus hijos. A diferencia del sector empresarial, en donde alcanzan cargos de gestión a temprana edad, en el sector educación superior obtienen este cargo en una etapa madura y logran continuar una línea de carrera y su vida familiar. Gracias a contar con este cargo de gestión le permite contar con horarios flexibles a sus necesidades familiares y mejorando sus capacidades organizativas.

Las principales estrategias mencionadas en las conclusiones se pueden apreciar en la siguiente Tabla 18:

Tabla 18  
*Estrategias Identificadas de la Mujer Ejecutiva*

Estrategias	Definición
Desempeñar eficientemente el trabajo para ganar confianza y prestigio	Realiza sus labores y obtiene siempre buenos resultados Realiza labores de gestión con un alto grado de planificación, orden, disciplina, criterio, ética y valores. Gana un prestigio por cumplir lo que promete y tener valores éticos bien definidos Realizó una excelente labor docente preocupándose por el alumno y una debida formación.
Tomar la oportunidad y mantener red de contactos	Las oportunidades que se le presentan de ascenso o mejora las acepta o busca caminos para conseguirlo. Las oportunidades que se le presentan fue gracias a su red de contactos y amistades que conocen su trabajo
Equilibrar la vida personal y laboral	Armoniza su desarrollo profesional y su entorno familiar sin descuidar ninguna de ellas con una adecuada organización y gestión de su tiempo gracias al apoyo de su entorno como pareja, padres y personal de confianza. Lograr un alto cargo de gestión en las Universidades ayuda a mantener una buena organización porque cuentan con un horario flexible.

Tabla 18 (continuación)  
*Estrategias Identificadas de la Mujer Ejecutiva*

Potenciar sus habilidad y competencias con una constante capacitación	Constante capacitación profesional y obtener altos grados académicos para ascender a los cargos máximos de gestión en la Universidad. Desarrollo de su liderazgo transformacional creativa y multifunción. Toma de decisiones en equipo y comunicación fluida. Sabe trabajar en equipo y escuchar a sus colaboradores.
Alta Experiencia académica y administrativa	Gana experiencia aprendiendo de un jefe superior los valores, disciplina, organización y responsabilidad. Mantiene contacto directo con el alumnado , colegas y personal a su cargo y la apoyan e impulsan para el logro de sus objetivos. Cuenta con experiencia internacional y domina varios idiomas. Potencian su vocación de enseñanza y se desarrollan en carreras profesionales que realmente las apasionan y motivan, lo cual les permite innovar constantemente.

### 5.1.5 Sobre sus barreras y limitaciones.

1. La mujer ejecutiva en el sector educación superior privado tiene una alta preparación en docencia e investigación. Sin embargo, su principal limitante es no contar con herramientas relacionadas con la gestión administrativa y la gestión de recursos humanos, lo cual dificulta cumplir con los planes que se ha trazado por sus limitaciones para el manejo de personal a cargo.
2. La mujer ejecutiva manifiesta que logran especializarse exitosamente en su carrera alcanzando el reconocimiento profesional que les permiten ser incluidas como docente, pero al momento de transmitir los conocimientos y experiencias adquiridas con su trayectoria a sus alumnos, no cuentan con un procedimiento o una preparación en pedagogía, muy pocas de ellas logran hacer una segunda carrera en educación.
3. Las mujeres ejecutivas investigadas consideran como principal barrera para su desarrollo profesional la burocracia y la política institucional de las universidades,

donde parece que muchas de ellas permanecen largos periodos ocupando el mismo cargo, lo cual limita su crecimiento hasta que alcanzan una edad apropiada para ser promocionadas a un alto cargo de gestión. Así mismo, dentro de la universidad, existen procesos complejos en el sector administrativo que complican su desarrollo profesional dentro de la institución.

## **5.2 Contribuciones**

### **5.2.1 Contribuciones teóricas.**

La presente investigación contribuyó al conocimiento de las estrategias que las mujeres ejecutivas llevaron a cabo para alcanzar altos cargos de gestión. Primero: la mujer de acuerdo a su naturaleza posee un estilo de liderazgo transformacional que le facilita la dirección de equipos de alto rendimiento. Segundo: la participación de la mujer en altos cargos de gestión en la actualidad no es representativa, razón por la cual existe talento que no es aprovechado por las organizaciones para impulsar su crecimiento. Tercero: existe una relación directamente proporcional entre el crecimiento de la organización y la paridad de género en su comité de dirección. Cuarto: las mujeres ejecutivas tienen la capacidad de poder realizar varios roles al mismo tiempo, lo cual le permite alcanzar altos niveles de rendimiento cuando hallan un equilibrio entre la vida familiar y laboral. Quinto: las mujeres ejecutivas en altos cargos de gestión en el sector educativo superior privado de Lima identifican como barreras para su desarrollo profesional la burocracia y la política institucional de las universidades, en vez de barreras por diferencia de género.

### **5.2.2 Contribuciones prácticas.**

La presente investigación aportó conocimientos sobre las estrategias para el desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas en el sector educativo superior privado, mediante la identificación de determinados patrones en sus características demográficas; antecedentes



educativos, laborales y familiares; habilidades y competencias gerenciales; las barreras que enfrentaron; los factores críticos de éxito; y las estrategias que las mujeres ejecutivas aplicaron para alcanzar un alto cargo de gestión en las universidades privadas de Lima.

Los resultados proporcionaron conocimiento importante acerca de las estrategias que llevaron a cabo las mujeres ejecutivas, como encontrar un balance entre la vida familiar y laboral, tener claridad en sus objetivos y metas, capacidad de planificación en todas sus actividades, asistencia de personal doméstico o de familiares para el cuidado de los hijos, alto nivel de conocimiento y trayectoria académica, y fomentar la masa crítica y redes organizacionales en la universidad, de manera tal que permita desarrollar estrategias que promuevan una mayor paridad en los equipos de gestión de las organizaciones como las universidades para alcanzar el éxito profesional.

### **5.3 Recomendaciones**

Una vez finalizada la obtención de resultados de la presente investigación, se presentan las recomendaciones siguientes para el Estado, las universidades, la sociedad y las mujeres ejecutivas que se desarrollan en altos cargos del sector educativo superior privado de Lima Metropolitana, así como para futuras investigaciones en temas relacionados con el crecimiento y desarrollo profesional de la mujer ejecutiva.

#### **5.3.1 Recomendaciones prácticas.**

Conforme a los resultados del estudio, se presentan las siguientes recomendaciones prácticas orientadas a las estrategias de desarrollo profesional para mujeres ejecutivas en el sector de la educación superior privada:

1. Se recomienda al Estado que promulgue campañas de concientización a la sociedad y se promuevan leyes a favor de la mujer en el sector laboral que disminuyan la diferencia entre hombres y mujeres en los puestos de alta dirección.



2. Se recomienda a las universidades privadas simplificar procedimientos y autorizaciones que permitan mejorar el ámbito burocrático, y den mayor acceso a las mujeres a altos cargos de gestión de acuerdo con sus habilidades, no por su edad.
3. Se recomienda a las universidades privadas que incluyan políticas a favor de la mujer, como se está realizando en otros sectores empresariales, donde se reconozcan los talentos y las habilidades de la mujer, permitiéndoles el trabajo de medio tiempo o remoto.
4. Se recomienda a las mujeres que desean alcanzar altos cargos en el sector de la educación superior una constante capacitación en gestión de personal, mediante el conocimiento de *coaching* y gestión administrativa, a través de herramientas de gestión, para que, además de su experiencia en docencia e investigación y la especialización en su carrera, logren mejores resultados.
5. Se recomienda a la mujer ejecutiva que desarrolle su liderazgo innato, sin necesidad de masculinizarse, que asuma características del liderazgo transformacional, muy natural en las mujeres, donde destaquen su habilidades comunicativas, su estilo participativo y de trabajo en equipos, su creatividad y capacidad de organización y planificación, las cuales son muy importantes y requeridas en las universidades de hoy, que requieren cambiar conforme a tendencias que eliminen las trabas burocráticas y estereotipos existentes.
6. Se recomienda a la mujer ejecutiva que, para alcanzar éxitos en su desarrollo profesional en este sector, conozcan muy bien a la universidad, siendo el mejor camino su incursión en la docencia, manteniendo un alto nivel académico. Por una buena organización en casa y el logro de un equilibrio entre la vida familiar y

el trabajo, es posible desempeñarse eficientemente y con una mayor motivación en las labores de gestión en la universidad.

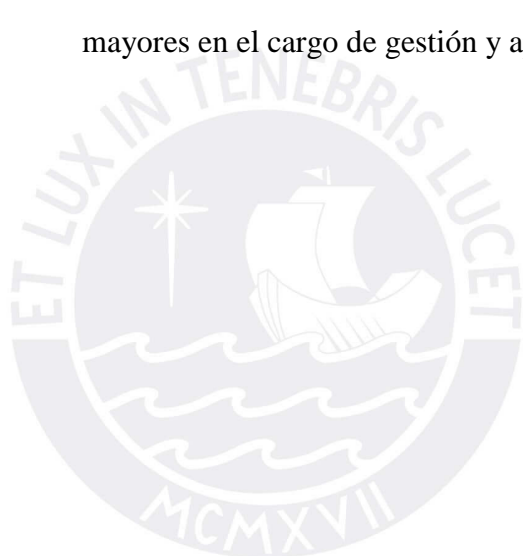
7. Se recomienda a la mujer ejecutiva que desea avanzar en una línea de carrera de la educación superior privado, que mantenga una adecuada preparación en pedagogía para que logre transmitir adecuadamente los conocimientos adquiridos al alumnado con técnicas efectivas y herramientas de estudio, para que el estudiante logre de esta manera desarrollar competencias que contribuyan al desarrollo del País.

### **5.3.2 Recomendaciones para futuras investigaciones.**

De acuerdo con los resultados y limitaciones del estudio, se proponen seis nuevas áreas de investigación futura para las estrategias de desarrollo profesional de mujeres ejecutivas en el sector de la educación superior privada:

1. Continuar con la investigación respecto a las estrategias de las mujeres ejecutivas en su desarrollo profesional para alcanzar un alto cargo de gestión en el sector educación superior considerando también a las universidades públicas, con la finalidad de identificar las diferencias y similitudes en las estrategias aplicadas por las mujeres ejecutivas que ocupan altos cargos.
2. Ampliar la delimitación geográfica de la investigación, con énfasis en las universidades de provincias, con la finalidad de determinar la existencia de barreras de género u otro tipo de barreras o limitantes que las mujeres ejecutivas enfrenten en comparación con las universidades de Lima.
3. Profundizar en la identificación de barreras internas y externas de género en las universidades privadas y nacionales, a fin de determinar si existe invisibilidad de estas, no percibidas en el presente estudio.

4. Expandir los resultados del presente estudio a una fase cuantitativa que permita conocer el resultado de la población de mujeres ejecutivas en el sector de la educación superior privada y pública en todo el país.
5. Expandir los resultados del presente estudio a una fase cuantitativa desarrollada en varios países de Latinoamérica, que permita obtener información comparada sobre las estrategias para el desarrollo profesional de la mujer ejecutiva en el sector educación superior.
6. Validar el marco conceptual emergente bajo una metodología cuantitativa, estudiando la relación entre las estrategias de equilibrar la vida personal y laboral y los antecedentes familiares como hijos menores en el cargo de gestión, hijos mayores en el cargo de gestión y apoyo de la pareja.



## Referencias

- Avolio, B., & Di Laura, G. (2014). *Participación de la mujer en actividades productivas y empresariales* (1.<sup>a</sup> ed.). Lima, Perú: Marlene Molero Suárez.
- Avolio, B. (2015). *Métodos cualitativos de investigación: Una aplicación al estudio de caso*. Lima: CENGAGE Learning.
- Barberá, E., Ramos, A., & Candela, C. (2010). Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. *Psicothema*, 23(2), 173-179.
- Berríos, P. (2005). El sistema de prestigio en las universidades y el rol que ocupan las mujeres en el mundo académico. *Calidad en la Educación*, 23, 349-361. Recuperado de:  
[http://www.cned.cl/public/Secciones/SeccionRevistaCalidad/doc/41/cse\\_articulo391.pdf](http://www.cned.cl/public/Secciones/SeccionRevistaCalidad/doc/41/cse_articulo391.pdf)
- Blanco, M. (2014). Estrategia: conceptos y vínculos. *Debates IESA*, 19(1), 36-39.
- Bustos, O. (2005). Mujeres rompiendo el techo de cristal: el caso de las universidades. *Onnia*, (41), 43-50. Recuperado de:  
[http://www.posgrado.unam.mx/publicaciones/ant\\_omnia/41/07.pdf](http://www.posgrado.unam.mx/publicaciones/ant_omnia/41/07.pdf)
- Creswell, J. (2003). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creswell, J. (2014). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cuevas, M., & Díaz, F. (2015). Género y liderazgo en la universidad española. Un estudio sobre la brecha de género en la gestión universitaria. *Aape epaa*, 23(106), 1-22.
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México, D.F: Pearson.
- Delfino, A. (2005). Mujer y ejecutiva: trayectoria de género en Brasil. *Espacio abierto*.  
*Cuaderno venezolano de Sociología*, 14 (2), 199-214.

- Delgado, A., & Rondón, F. (2013). La participación de ejecutivas en juntas directivas o la permanencia del techo de cristal. *Compendium*, 31, 7-25.
- Depaz, M., Celis, V., Cobían, J., & Solis, C. (2014) *Actitudes y estilos de liderazgo en ejecutivas en el Perú* (Tesis magíster), CENTRUM Católica, Lima, Perú. Recuperado de:  
[https://books.google.com.pe/books/about/Actitudes\\_y\\_estilos\\_de\\_liderazgo\\_en\\_ejec.h?hl=es&id=FQwErgEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Actitudes_y_estilos_de_liderazgo_en_ejec.h?hl=es&id=FQwErgEACAAJ&redir_esc=y)
- De Pablo, F. (2007). *Científicas y tecnólogas: especies a proteger*. Recuperado de:  
[http://www.amit-es.org/sites/default/files/pdf/publicaciones/fdepablo\\_06.pdf](http://www.amit-es.org/sites/default/files/pdf/publicaciones/fdepablo_06.pdf)
- Domínguez, L., & Brown G. (2013). Diferencias de género en la elección del sitio de trabajo en un contexto de crisis. *CEPAL*, 111, 83-102.
- Donoso, T., Figuera, P., & Rodríguez, M. (2009). Barreras de género en el desarrollo profesional de la mujer universitaria. *Revista de Educación*, 355, 187-212.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from cases study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Feldman, L., Vivas, E., Lugli, Z., Zaragoza, J., & Gómez, V. (2008). Relaciones trabajo-familia y salud en mujeres trabajadoras. *Salud Pública de México*, 50(6), 482-489.
- García-Valcárcel, A., Hernández, A., & Sánchez, M. (2005). Igualdad de oportunidades en el ejercicio de la función docente universitaria: situación de hombres y mujeres en la universidad del siglo XXI. *Revista Educación y Pedagogía*, 16(40), 93-114.
- Hart, C. (2003). *Doing a literature review. Releasing the Social Science Research Imagination*. Londres, England: Sage Publications.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). México, D.F: McGraw-Hill Education.

- Jogulu, U., & Wood, G. (2011). Women managers' career progression: an Asia Pacific perspective. *Gender in Management: an International Journal*, 26(8), 590-603.
- Kiss, D., Barrios, O., & Álvarez, J. (2007). Inequidad y diferencia. Mujeres y desarrollo académico. *Revista Estudios Feministas*, 15(1), 85-103.
- Kvale, S. (1996). *An introduction to qualitative research interviewing*. Michigan, Estados Unidos: Sage Publications.
- Lagerberg, F. (2014). Women in business: from classroom to boardroom. *Grant Thornton International Business Report 2014*. Recuperado de:  
<https://es.scribd.com/doc/215689883/Women-in-Business-from-classroom-to-boardroom>
- Lagerberg, F. (2015). Mujeres directivas: en el camino hacia la alta dirección. *Grant Thornton International Business Report 2015*. Recuperado de:  
<http://www.granthornton.es/archivos/women-in-business.pdf>
- López, J., Martínez, M., & Díaz, M. (2012). Diferencias de género en las universidades españolas y en sus órganos gerenciales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(66), 250-266.
- López, J., & Sánchez, M. (2009). Mujeres agentes de cambio en la dirección de las organizaciones universitarias. *Revista de Educación*, 348-353.
- Machi, L., & McEvoy, B. (2009). *The literature review*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Manni, L. (2013). Avance de investigación: mujeres profesionales en cargos directivos y/o gerenciales de la zona geográfica de influencia de la UNLU. *La aljaba*, 17, 193-196.
- Marquina, P., Álvarez, G., Guevara, D., & Guevara, R. (2013). *Guía de Trabajos de la Literatura*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.
- Marshall, C., & Rossman, G. (1999). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Martínez, M. (2006). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa* (1.<sup>a</sup> ed.). México, DF: Trillas.
- Mertens, D. (2005). *Research and evaluation in education and psychology. Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods. Case Study Research. Design and Methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Santiago I. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos (Edición Breve)*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Moreno, A. (2013). Las mujeres de la cima. *Latin Trade*, 21(5), 90-94.
- Muñoz, M. (2010). Mujer y educación en la Unión Europea. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(2), 188-200.
- Murillo, I. & Simón, H. (2013). La Gran Recesión y el diferencial salarial por género en España. *Hacienda Pública Española*, 1, 39-76.
- Negri, G. (2011). ¿Está cambiando la visión y el apoyo de las mujeres en poder hacia las demás mujeres? El caso de la Universidad Nacional de Luján entre 2002 y 2010. *La aljaba*, 15, 143-157.
- Ogliastri, E. (2011). La carrera de las mujeres ejecutivas. *Debates IESA*, 16(1), 20.
- Osorio, R. (2005). Las mujeres investigadoras en educación: sus logros y retos. *La Ventana*, 21, 143-186.
- Perazo, C. (2015). Líderes con tacos altos. *IDEA*, 38(263), 88-90.
- Pizarro, O., & Guerra, M. (2010). Role de la Mujer en la gran empresa. Universidad del Desarrollo Recuperado de: <http://www.udd.cl/wp-content/uploads/2009/11/Rol-de-la-mujer-en-la-gran-empresa-FINAL2010.pdf>
- Pons, O., Calvet, D., Tura, M., & Muñoz, C. (2013). Análisis de la igualdad de oportunidades de género en la ciencia y la tecnología: las carreras profesionales de las mujeres científicas y tecnólogas. *Intangible Capital*, 9(1), 65-90.



- QS Top Universities (2016). Recuperado de: <http://www.topuniversities.com/>
- Rapley, T. (2014). *Los análisis de la conversación, del discurso y de documentos de investigación cualitativa*. Madrid, España: Morata.
- Rialp, A. (1998, abril). El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva. Ponencia presentada en el IV Taller de Metodología ACEDE, Arnedillo, La Rioja.
- Rojas, G., Calmet, R., Fernández, J., & Orbegozo, R. (2014). *Barreras que dificultan el desarrollo profesional de las mujeres en algunas empresas de Lima metropolitana* (Tesis magíster), CENTRUM Católica, Lima, Perú. Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books/about/Barreras\\_que\\_dificultan\\_el\\_desarrollo\\_pr.html?id=IY0wrgEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Barreras_que_dificultan_el_desarrollo_pr.html?id=IY0wrgEACAAJ&redir_esc=y)
- Rubin, H., & Rubin, I. (1995). *Qualitative interviewing: the art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ryder, G. (2015). *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso. Informe mundial* (1.<sup>a</sup> ed.). Recuperado de: [http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS\\_356969/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_356969/lang--es/index.htm)
- Sánchez, M., & López, J (2008). Poder y liderazgo de mujeres responsables de instituciones universitarias. *Revista española de pedagogía*, 66(240), 345-364.
- Sánchez-Castillo, C. (2012). Satisfacción de mujeres trabajadoras con la relación familia y trabajo. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(2), 134-140.
- Sancho, J., Creus, A., & Padilla, P. (2011). Docencia, investigación y gestión en la universidad: una profesión tres mundos. *Praxis educativa*, 16(14), 17-34.
- Salazar, J. (2015). Mamás Corporativas. *Latin Trade*, 23(2), 60-61.
- Sandberg, S. (2013). *Lean in: women, work, and the will to lead*. New York, NY: Alfred Knopf.



- Santamaría, M., Eagly, A., Heller, L., Salgado, E., Jáuregui, K., & Goode, W. (2013). Claves para el ascenso de las altas ejecutivas en América Latina. *INCAE Business Review*, 2(9), 52-56.
- Sanz, A. (2016). Women in business: de las promesas a la realidad. Informe sobre el papel de la mujer en la dirección 2016. Recuperado de:  
[http://www.grantthornton.es/archivos/women\\_in\\_businnes\\_de\\_la\\_promesa\\_a\\_la\\_realidad.pdf](http://www.grantthornton.es/archivos/women_in_businnes_de_la_promesa_a_la_realidad.pdf)
- Sandoval, C. (1996). *Investigación Cualitativa* (1.<sup>a</sup> ed.). Bogotá, Colombia: Asociación Colombiana de Universidades e Instituciones Universitarias Privadas.
- Saracosti, M. (2006). Mujeres en la alta dirección de educación superior: posibilidades, tensiones y nuevas interrogantes. *Calidad en la Educación*, 25, 243-259.
- Scribano, A. (2007). *El proceso de investigación social cualitativo*. (1.<sup>a</sup> ed.). Buenos Aires, Argentina: Prometeo libros.
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos* (1.<sup>a</sup> ed.). United States: Ediciones Morata.
- Stake, R. (2006). *Multiple Case Study analysis*. New York: The Guilford Press
- Tristá, B., Gort, A., & Iñigo, E. (2013). Equidad en la educación superior cubana: logros y desafíos. *Revista Lusofona de Educação*, 24, 125-139.
- Tomás, M., Durán, M., & Guillamón, C. (2009). La implicación de las profesoras en la gestión universitaria. *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, 16, 95-104.
- Tomás, M., & Guillamón, C. (2008). Las barreras y los obstáculos en el acceso de las profesoras universitarias a los cargos de gestión académica. *Revista de Educación*, 350, 253-275.

Unesco (2009) *Conferencia Mundial sobre la educación superior-2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo.*

Recuperado de [http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado\\_es.pdf](http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf)

Vega, A. (2014). Igualdad de género, poder y comunicación: las mujeres en la propiedad, dirección y puestos de toma de decisión. *La Ventana*, 40, 186-212.

Yin, R. (2003). *Case study research: concepts and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Yin, R. (2009). *Case study research: desing and methods* (4th ed.). London, England: Sage Publications.

Zuluaga, D., & Moncayo, B. (2014). Perspectivas del liderazgo educativo: mujeres académicas en la administración. *Suma de Negocios*, 5(11), 86-95.



## Apéndice A: Matriz de Exploración de la Literatura

Tabla A1  
*Matriz de Exploración de la Literatura*

Mujer Ejecutiva (Lagerberg, 2015); (Avolio & Di Laura, 2014); (Ryder, 2015); (Sanz, 2016); (Lagerberg, 2014).			Mujer Ejecutiva en el Sector Educación Superior (Zuluaga & Moncayo, 2014); (Kiss et al., 2007); (Dominguez & Brown, 2013); (López, Martínez & Díaz, 2014); (Lagerberg, 2014); (Trista, Gort & Iñigo, 2013).			Estrategías para el Desarrollo Profesional de la Mujer Ejecutiva en el Sector Educación Superior
Participación de la Mujer Ejecutiva (Jogulu y Wood, 2011); (Moreno, 2013); (Avolio & Di Laura, 2014); (Bustos, 2005); (Lagerberg, 2014); (Sánchez y López, 2008); (Perazo, 2015); (De Santamaría, Eagly, Heller, Salgado, Jáuregui y Goode, 2013); (Depaz, Celis, Cobian, Solis, 2014); (Sanz, 2016); (Ryder, 2015); (Murillo & Simón, 2013); (Donoso, Figueroa & Rodríguez, 2008); (Barberá, Ramos & Candela, 2010); (Lagerberg, 2015); (Tomás & Guillamón, 2008); (Rojas, Calmet, Fernández & Orbegozo, 2014).	Habilidades y Competencias de la Mujer Ejecutiva (López, Martínez & Díaz, 2012); (Salazar, 2015); (Depaz, Celis, Cobián & Solís, 2014); (Ryder, 2015); (Jogulu y Wood, 2011); (Sánchez y López, 2008); (Ogliastri, 2011); (De Santamaría et al., 2013); (Salazar, 2015); (Tomás & Guillamón, 2008); (Jogulu & Wood, 2011).	Barrera y Limitaciones de la Mujer Ejecutiva (Delfino, 2005); (Bustos, 2005); (Delgado & Rondón, 2013); (Perazo, 2015); (López, Martínez & Díaz, 2012); (Sánchez & López, 2008); (Feldman, Vivas, Lugli, Zaragoza & Gómez, 2008); (Lagerberg, 2014); (Ogliastri, 2011); (Depaz, Celis, Cobian & Solis, 2014); (Berrios, 2005); (Sánchez-Castillo, 2012); (Dominguez & Brown, 2013); (Sandberg, 2013); (Rojas, Calmet, Fernández & Orbegozo, 2014); (Avolio & Di Laura, 2014); (Donoso et al., 2009); (Tomás & Guillamón, 2008); (Saracostti, 2006); (Salazar, 2015); (Ryder, 2015); (Kiss, Barrios & Alvarez, 2007); (Osorio, 2005); (Berrios, 2005); (Muñoz, 2010); (Pons, Calvet, Tura & Muñoz, 2013); (Manni, 2013); (Tomás, Durán & Guillamón, 2013); (Murillo & Simón, 2013); (Vega, 2014); (Osorio, 2005); (Jogulu & Wood, 2011); (Saracostti, 2006);	Participación de la Mujer Ejecutiva en el Sector Educación (Osorio, 2005); (Kiss et al., 2007); (Tomás & Guillamón, 2008); (García-Valcarcel, Hernández & Sánchez, 2005); (Cueva & Díaz, 2015); (Manni, 2013); (Lagerberg, 2014); (Avolio & Di Laura, 2014); (Tomás et al., 2009); (Sánchez, Creus & Padilla); (Sanberg, 2013); (Lagerberg, 2014); (Muñoz, 2010); (Berberá et al., 2010); (Osorio, 2005); (López et al., 2012); (Pons et al., 2013); (Moreno, 2013); (De Pablo, 2007); (De Santamaría et al., 2013); (Tristá et al., 2013); (Salazar, 2015).	Habilidades y Competencias de la Mujer Ejecutiva en el Sector Educación (Cueva & Díaz, 2015); (López et al., 2012); (Sánchez & López, 2008); (Manni, 2013); (De Santamaría et al., 2013); (Sacarostti, 2006); (Donoso et al., 2009); (Tomás et al., 2009); (Negri, 2011); (Salazar, 2015); (Vega, 2014).	Barreras y Limitaciones de la Mujer Ejecutiva en Altos Cargos en el Sector Educación Privado (López et al., 2012); (Tomás & Guillamón, 2008); (Vega, 2014); (Delfino, 2005); (Donoso et al., 2009); (García-Valcarcel et al., 2005); (Kiss et al., 2007); (Pons et al., 2013); (Cueva & Díaz, 2015); (De Pablo, 2007); (Tomás et al., 2009); (Saracostti, 2006); (Bustos, 2005); (Negri, 2011).	Estrategías Aplicadas (Sanz, 2016); (Lagerberg, 2014); (Muñoz, 2010); (Ryder, 2015); (Bustos, 2005); (Negri, 2011); (Avolio & Di Laura, 2014); (Sancho et al., 2011); (Lagerberg, 2015); (Pons et al., 2013); (López et al., 2012); (Perazo, 2015); (Salazar, 2015); (García-Valcarcel, 2005); (Saracostti, 2006); (Tomás & Guillamón, 2008); (Muñoz, 2010); (Sancho et al., 2011); (Manni, 2013)

### Apéndice B: Matriz de Desarrollo del Argumento Cronológico

Tabla B1  
Matriz de Desarrollo del Argumento Cronológico

Autor	Año	Puntos Clave	Contexto	Argumento
Berrios	2005	Diferencia de género y estrategias de desarrollo personal	Investigación Cualitativa	Participación femenina en el sistema de educación superior y las estrategias a llevar a cabo para incrementar su participación
Bustos	2005	Diferencia de género, barreras y estrategias de desarrollo personal	Investigación Cualitativa	Estrategias que llevaron a las mujeres a romper techos de cristal en las universidades contribuyendo al empoderamiento de las mujeres en el conocimiento y reclamo de sus derechos y para que los países se sensibilicen y lleven a la práctica las diferentes convenciones suscritas contra la discriminación de la mujer.
Delfino	2005	Diferencia de género, barreras y estrategias de desarrollo personal	Investigación Cualitativa	Estrategias para el crecimiento y desarrollo de la mujeres en altos cargos de gestión a partir de la reconstrucción de sus trayectorias profesionales y las bases de una ecología social que les permite el ejercicio de sus funciones. El ésto se alcanza con una conjugación mesurada del trabajo y la maternidad.
García-Valcarcel, Hernández & Sánchez	2005	Diferencia de género, barreras y estrategias de desarrollo personal	Investigación Descriptiva	Diferencia de género en el acceso a las tareas docentes, profesionales y altos cargos de responsabilidad en las universidades, tratando de identificar las dificultades y la percepción propia de la mujer.
Osorio	2005	Participación de la mujer ejecutiva y diferencia de género	Investigación Descriptiva	Participación de la mujer como investigadora educativa y su nivel de publicaciones con respecto al género masculino. Asimismo especifica las razones de su bajo nivel de participación con respecto a los hombres en la investigación.
Saracosti	2006	Diferencia de género, barreras y liderazgo de la mujer ejecutiva	Investigación Cualitativa	Acceso de las mujeres a la educación superior y su relación con la participación en cargos de alta gestión con una visión dentro del mundo académico así como las barreras existentes para su desarrollo profesional. Asimismo describe las estrategias que las mujeres en altos cargos de gestión académico tuvieron que llevar a cabo para alcanzar un mayor desarrollo profesional.
De Pablo	2007	Diferencia de género y barreras	Investigación Cualitativa	Igualdad de género en la carrera investigadora y docente así como las barreras para existentes para obtener una mayor participación de la mujer
Kiss, Barrios & Alvarez	2007	Diferencia salarial, de género y liderazgo de la mujer	Investigación Cualitativa	Análisis de la relación poder y saber en el contexto universitario, mediante un análisis de la estructura organizacional, las remuneraciones y la participación de la mujer en altos cargos
Sánchez & López	2007	Diferencia de género y Liderazgo de la mujer ejecutiva	Investigación Cualitativa	Liderazgo de la mujer y su papel transformacional de las organizaciones universitarias españolas, a partir de ocho estudios realizados sobre mujeres que ocupan altos cargos de gestión en relación a su capacidad de gestión, estilos de liderazgo y transformaciones que emprendieron en momentos críticos en las organizaciones que dirigen
Feldman, Vivas, Lugli, Zaragoza y Gómez	2008	Diferencia de género y barreras	Investigación Cuantitativa	Las barreras de las mujeres trabajadoras, su relación trabajo - familia y relación con el impacto en la salud de las mismas.
Sánchez & López	2008	Diferencia salarial, de género y liderazgo de la mujer	Investigación Descriptiva	Estilos de liderazgo y redes de poder que utilizan las mujeres en altos cargos de gestión en las universidades españolas tanto públicas como privadas. El liderazgo asumido por la mujer así como sus estrategias para vencer una serie de barreras hace que se desarrolle un liderazgo más creativo. Dicha creatividad es la que requieren las organizaciones para ser más éticas, sostenibles y útiles.
Tomás & Guzmán	2008	Diferencia de género y barreras	Investigación Descriptiva	La participación de la mujer en cargos de gestión académica y su relación con el tiempo que ocupan cargos dentro de un mismo nivel en la estructura vertical de la organización así como su escaso interés por acceder a cargos de nivel superior en la escala jerárquica de la gestión universitaria. Del mismo modo se especifica las barreras y dificultades que encuentran las mujeres para acceder a cargos académicos en la universidad y la forma de como ejercerlos.
Donoso, Figueroa & Rodríguez	2009	Diferencia de género, barreras y liderazgo de la mujer ejecutiva	Investigación Descriptiva	Identificación de los factores que actúan como barreras de género para los estudiantes universitarios con relación a su desarrollo profesional, identificando la importancia que se le concede al trabajo y la percepción de roles de género en la empresa. Asimismo, establece las aspiraciones al liderazgo de la mujer y su relación con el miedo a la evaluación negativa y su actitud hacia el manejo de redes sociales laborales en su crecimiento profesional.
Tomás, Durán & Guzmán	2009	Participación de la mujer ejecutiva y diferencia de género	Investigación Cualitativa	Participación de la mujer en órganos de gobierno de la universidad, considerando las diferencias de comportamiento entre género en las reuniones de toma de decisiones. Asimismo, se evidencia el estilo femenino de participación la toma de decisiones que influyen en la mujer de altos cargos de gestión en las universidades



Tabla B1 (continuación)  
Matriz de Desarrollo del Argumento Cronológico

Autor	Año	Puntos Clave	Contexto	Argumento
Barberá, Ramos & Candela	2010	Diferencia de género, barreras y liderazgo de la mujer ejecutiva	Investigación Cualitativa	Relación existente entre el nivel formativo de las mujeres y su participación en la dirección de las empresas
Muñoz	2010	Diferencia salarial y de género	Investigación Descriptiva	Descripción de barreras que atraviesan las mujeres para su desarrollo profesional en el sistema educativo y las políticas a llevar a cabo para la igualdad de oportunidades tomando a la educación como punto de partida para su crecimiento y desarrollo.
Jogulu & Wood	2011	Participación de la mujer ejecutiva y diferencia de género	Investigación Cualitativa	El aumento de los puestos de dirección ocupados por mujeres no ha logrado traducirse en puestos de alta dirección en muchos países. El estudio usa la metodología del razonamiento deductivo y se desarrolla en directivos masculinos y femeninos de Malasia y Austria. La problemática encontrada es que las mujeres no logran llegar a puestos de alta dirección. Los resultados indican que las mujeres todavía tienen importantes responsabilidades para la realización de los deberes familiares, y la crianza de los niños.
Negri	2011	Diferencia de género, barreras y estrategias de desarrollo personal	Investigación Cualitativa	La investigación tiene como motivación conocer estas prácticas que involucran a mujeres y varones para que exista la voluntad de constituir un espacio de reflexión pluralista, crítico y abierto al tiempo que vivimos. Surge con la idea de comparar dos gestiones, teniendo al género como categoría de análisis, la de una rectora y la de un rector que la sucedió en el cargo en la Universidad Nacional de Luján (UNLu). El análisis de casos como éste permitirá indagar sobre la necesidad de implementar acciones que permitan a las mujeres acceder a posiciones de jerarquía académica y gestión
Ogliastri	2011	Diferencia salarial, de género y barreras	Investigación Cualitativa	A cierta edad, algunas ejecutivas deciden dejar a los hombres en el trabajo esclavizante, a pesar del dinero y promociones. Sin embargo, el efecto es positivo, pues con el tiempo las hace mejores ejecutivas con tiempo para pensar, equilibrio personal afectivo y menos estrés.
Sancho, Creus & Padilla	2011	Habilidades y Competencias	Investigación Descriptiva	Disyuntiva existente en el mundo académico por imposición al desarrollo profesional frente a la vocación profesional dentro del mundo académico
López, Martínez & Díaz	2012	Participación de la mujer ejecutiva y diferencia de género	Investigación Descriptiva	Diagnóstico de la composición de género en el ámbito de la gerencia universitaria española, analizando la presencia de la mujer en la universidad, su representación en los órganos de gobierno y la evolución de estas cifras en los últimos años. Se revisa la normativa en materia de igualdad de género tanto a nivel nacional como europeo y se realiza un análisis longitudinal para abordar la situación de las mujeres y los hombres en las universidades españolas tanto públicas como privadas.
Sánchez-Castillo	2012	Diferencia de género, barreras y liderazgo de la mujer ejecutiva	Investigación Cuantitativa	Determinación del nivel de satisfacción de la mujer con la relación familia - trabajo en mujeres insertadas en el mundo laboral
De Santamaría, Eagly, Heller, Salgado, Jáuregui & Goode <sup>2</sup>	2013	Participación de la mujer ejecutiva y diferencia de género	Investigación Cuantitativa	Relación existente entre las mujeres que ocupan posiciones de alta dirección y su trayectoria educativa. Características de la mujer en alto cargo de gestión: dedicación horaria al trabajo promediada 55 horas semanales y 4 días de vaje para atender responsabilidades de su cargo y sus estrategias para mantenerse en el cargo. Poder de ambición de las mujeres: el 68% de las mujeres entrevistadas manifiestan haber tenido interés en llegar a posiciones de poder, el 91% nunca rechazó oportunidad de ascenso laboral. El liderazgo más típico usado por las mujeres es el transformacional
Delgado & Rondón	2013	Diferencia salarial, género y barreras	Investigación Descriptiva	Igualdad laboral para la mujer y sus esfuerzos por superar el teco de cristal, la brecha salarial y duplicidad de jornada laboral en el mercado de trabajo
Domínguez & Brown	2013	Diferencia salarial y de género	Investigación Cualitativa	Influencia de la globalización en la subcontratación y disminución de niveles salariales en México y su impacto en las diferencias de género. La subcontratación se ve favorecida por el crecimiento de la tecnología de información, desfavoreciendo el desarrollo de la mujer mientras se mantengan los problemas socioculturales y estereotipos de género, debilitando la posición de la mujer en el mercado laboral.
Manni	2013	Diferencia de salarial, género y Liderazgo de la mujer	Investigación Cualitativa	Plantea estrategias para mejorar la diversidad de género a través de la educación de la mujer y proyectos de sociabilización familiar
Moreno	2013	Participación de la mujer ejecutiva y diferencia de género	Investigación Cuantitativa	Comparación de las mujeres en la educación superior y su nivel de ocupabilidad en los altos cargos gerenciales y de la industria en Estados Unidos. Solo el 16.6% de los miembros de las juntas directivas de las empresas listadas en fortune 500 son mujeres y únicamente 21 de los presidentes ejecutivos de las 500 empresas estadounidenses más grandes son mujeres. Sin embargo, a nivel Global es peor: 12 de los CEO de las 500 empresas más grandes del mundo ( Fortune Global 500) son mujeres e igual en América Latina representando el 2.4%.
Murillo & Simón	2013	Diferencia salarial	Investigación Cualitativa	Impacto en la brecha salarial entre hombres y mujeres por la crisis mundial, así como determinación de las razones que originan las brechas salariales.

Tabla B1 (continuación)

## Matriz de Desarrollo del Argumento Cronológico

Autor	Año	Puntos Clave	Contexto	Argumento
Pons, Calvet, Tura & Muñoz	2013	Diferencia salarial, género y barreras	Investigación Cualitativa	Analizar la igualdad de oportunidades de género en el mundo de la ciencia y tecnología dentro del mundo académico así como las principales limitaciones que han tenido las mujeres en su carrera profesional desde la promoción, retribución salarial y la conciliación entre la vida familiar y laboral.
Sandberg	2013	Diferencia salarial, género y barreras	Investigación Cualitativa	Igualdad de género en el mundo empresarial y análisis de brechas salariales entre el hombre y la mujer así como las barreras que limitan el desarrollo de la mujer ejecutiva
Tristá, Gort & Iñigo	2013	Diferencia de género	Investigación Cualitativa	Esfuerzos realizados por el gobierno cubano para promover la inclusión de grupos tradicionalmente vulnerables por razones de género o color de la piel a la educación superior. Los resultados muestran una fuerte tendencia a la equidad. A pesar de eso, debido a la acumulación de capital cultural, existe un riesgo por la implantación de un sistema meritocrático para el acceso que en un mediano y largo plazo puede convertirse en actores de exclusión.
Avolio & Di Laura	2014	Participación de la mujer ejecutiva y diferencia de género	Investigación Cuantitativa	Medición de la participación de la mujer en la actividad económica y productiva para entender la situación real de la mujer y el planteamiento de políticas orientadas a lograr equidad de género en el mundo laboral
Depaz, Celis, Cobián & Solis	2014	Diferencia de género y Liderazgo de la mujer	Investigación Cualitativa	Actitudes y estilos de liderazgo que deben tener las Ejecutivas en el Perú frente al aspecto machista que existen en las organizaciones del Perú. Las mujeres estudiadas perciben que sus pares varones tienen otros estilos de comunicación para afrontar negociaciones. En el mediano plazo, las empresas deberán cambiar sus modelos de organización para ajustarse a las necesidades de las mujeres, eliminando modelos masculinos que impiden explotar al máximo su liderazgo femenino.
Lagerberg	2014	Participación de la mujer ejecutiva y diferencia de género	Investigación Cuantitativa	Participación de la mujer en cargos de alta dirección y su estancamiento desde el año 2012, a pesar de la existencia de una mayor proporción de mujeres en la educación superior en pre-grado que aún no es reflejada en post grado. Sin embargo, una mayor participación en el sector educativo será clave para el progreso de las mujeres en altos cargos de gestión y para el desarrollo del país. Una de las principales razones que frena el crecimiento de la mujer son los hijos. Se evidencia una mayor participación de la mujer en altos cargos en países de Europa del Este y Sudeste de Asia influenciado por tendencias comunistas de igualdad.
Rojas, Calmet, Fernández & Orbegoso	2014	Diferencia salarial, género y barreras	Investigación Cualitativa	Diferencia salarial y de género en América Latina y el Perú, así como las barreras que impiden la diversidad de género y sus etapas.
Vega	2014	Diferencia salarial, género y barreras	Investigación Cuantitativa & Cualitativa	Participación de la mujer en los niveles de propiedad, dirección y puestos de toma de decisión en la industria de las comunicaciones.
Zuluaga & Moncayo	2014	Diferencia de género, barreras y liderazgo de la mujer ejecutiva	Investigación Cualitativa	Exploración desde una perspectiva global los avances alcanzados en estudios sobre el acceso a la mujer a altos cargos de gestión en la educación superior. Asimismo, se analiza las características del liderazgo de las mujeres en cargos académicos y las variables sociales y demográficas en las universidades de Colombia. Del mismo modo, se analizan los obstáculos y dificultades en el desarrollo de la mujer, el planteamiento de la mujer para evitar estas barreras y el liderazgo llevado a cabo en el ejercicio de su función.
Cuevas & Díaz	2015	Diferencia de género, barreras y liderazgo de la mujer ejecutiva	Investigación Descriptiva	Participación de la mujer en los dos cargos de gestión más altos en las universidades españolas: los rectorados y los decanatos, sus estilos de liderazgo, normativas que refuerzan la equidad entre hombre y mujeres y las dificultades de las mujeres para su crecimiento.
Perazo	2015	Diferencia salarial y de género	Investigación Cuantitativa	Ambiciones de la mujer por alcanzar un lugar destacado en el equipo de liderazgo de las empresas y la problemática encontrada por alcanzar niveles de equidad. Asimismo, muestra las oportunidades generadas por la evolución de la tecnología y la posibilidad del trabajo en remoto. Estudio realizado a 355 empresas en Argentina revela que las CEO's ganan en promedio 25% menos que los hombres. Adicionalmente solo un 4% del total de las empresas cuentan con una mujer CEO (máximo puesto directivo), 16% para directoras y 23% para gerentes.
Ryder	2015	Diferencia de género, barreras y liderazgo de la mujer ejecutiva	Investigación Descriptiva	La Igualdad de género es beneficioso para las empresas y para la sociedad, plantea estrategias que benefician el crecimiento y el desarrollo profesional de la mujer
Salazar	2015	Participación de la mujer ejecutiva y diferencia de género	Investigación Cualitativa	La participación de la mujer disminuye abruptamente cuando trata de llegar a la presidencia o integrar las juntas directivas en una organización. Todo esto, a pesar de que las empresas latinoamericanas están dando mayor espacio a las mujeres en sus cargos gerenciales medios y senior.
Lagerberg	2015	Participación de la mujer ejecutiva y diferencia de género	Investigación Cuantitativa	Participación de la mujer en altos cargos de gestión a nivel mundial así como identificación de barreras que limitan su crecimiento de la mujer
Sanz	2016	Diferencia de género y Liderazgo de la mujer	Investigación Descriptiva	Diversidad de género en la dirección de las empresas no está funcionando, teniendo como amenazas el entorno cambiante por la globalización y los avances tecnológicos. Para afrontar esta situación se requiere un cambio en el estilo de liderazgo tradicional machista por un liderazgo transformacional que se encuentra innato en las mujeres. La diversidad de género es clave para las empresas. Existe una relación directamente proporcional entre mayor nivel de participación de la mujer en la dirección de las empresas y el crecimiento de las mismas.



Apéndice C: Matriz de Desarrollo del Argumento por Análisis

Tabla C1  
 Matriz de Desarrollo del Argumento por Análisis

Estrategias para el Desarrollo Profesional de Mujeres Ejecutivas en el Sector de Educación Superior								
Mujeres Ejecutivas			Mujeres Ejecutivas en el Sector de Educación Superior			Estrategias para el Desarrollo Profesional de la Mujer Ejecutiva en el Sector Educación		
Participación de la Mujer Ejecutiva	Habilidades y Competencias	Barreras y Limitaciones	Participación de la Mujer Ejecutiva	Habilidades y Competencias	Barreras y Limitaciones	Estrategias		
El crecimiento de un país y su mayor productividad guarda relación directamente proporcional con un mayor crecimiento y participación de la mujer (Lagerberg, 2015)	López, Martínez & Díaz (2012) sostienen que ante un mundo cada vez más globalizado, el aumento del potencial humano que representan las mujeres será un elemento clave para mejorar la competitividad de las organizaciones.	Delgado & Rondón (2013) describió que si bien las mujeres en el tiempo están logrando tener mayor participación para obtener cargos de alta dirección, las barreras y limitaciones no han desaparecido, sino que siguen siendo las mismas.	Las universidades no son precursoras en el manejo de tener la mejor proporción posible de mujeres en altos cargos de gestión (Osonio, 2005; Kiss et al., 2007; Tomás & Guillamón, 2008).	A pesar de las normativas vigentes que buscan la igualdad paritaria entre hombres y mujeres, las universidades tienen un largo camino por recorrer si se pretende alcanzar la igualdad real en los altos cargos académicos y de gestión. (López et al., 2012).	Según López et al. (2012), las mujeres ejecutivas en el sector educación también se enfrentan a una serie de barreras visibles e invisibles que las siguen manteniendo en una posición de desigualdad vinculada aún a roles y valores tradicionales sobre los géneros, aunque se visualiza mejoría a lo largo de los años.	A nivel gobierno, se han planteado las siguientes estrategias: (a) motivar la educación de la mujer bajo el principio de que educar a una mujer es educar a una nación (Muñoz, 2010; Lagerberg, 2014; Ryder, 2015); (b) premiar las buenas prácticas de liderazgo en las organizaciones (Sanz, 2016); (c) fomentar la igualdad salarial entre género (Sanz, 2016); (d) generar opciones flexibles y de alta calidad para el cuidado infantil (Sanz, 2016); (e) implementar cuotas obligatorias de mujeres en comités de dirección (Lagerberg, 2015; Ryder, 2015); (f) garantizar las infraestructuras y legislación para la igualdad de género (Lagerberg, 2015) y; (g) recompensar las buenas prácticas en temas de diversidad (Ryder, 2015).		
Los equipos directivos con diversidad de género muestran un mayor rendimiento y eficiencia que los equipos poco diversos (Avolio & Di Laura, 2014; Ryder, 2015; Sanz, 2016)	Según Tomás & Guillamón (2008), se cuestiona el estilo de dirección de la mujer, entendiendo liderazgo como ejercicio de autoridad, lo cual perjudican a la mujer, ya que se relaciona un buen liderazgo con cualidades consideradas masculinas.	Donoso et al. (2009), se define barrera como todos aquellos factores que impiden, dificultan o no facilitan el desarrollo profesional de la mujer.	En la gestión educativa se trabaja bajo la influencia de culturas dominadas por visiones masculinas y modelos que tienen a generar mayor desigualdad y marginalidad (García-Valcarcel, Hernández & Sánchez, 2005; Kiss et al., 2007; Cueva & Díaz, 2015).	La dirección de organizaciones de educación superior y el ejercicio de su liderazgo es un tema prioritario en la política educativa mundial, donde el concepto de liderazgo está relacionado con la calidad de la enseñanza (Cueva & Díaz, 2015).	Al igual en que el mundo empresarial, en el mundo educativo también se trabaja en culturas dominadas por visiones masculinas y por modelos que favorecen situaciones de desigualdad y marginalidad. (Cueva & Díaz, 2015).			
en la actualidad la participación de la mujer en altos cargos de gestión no es representativa, teniendo mayor participación en unos sectores más que en otros y a nivel geográfico, existe una marcada diferencia entre las diferentes regiones mundiales. (Ryder, 2015; Sanz, 2016).	Según Sánchez & López (2008) las mujeres ejecutivas cuentan con habilidades sociales y comunicativas; habilidades de percepción y escucha; poseen un sentido de intuición y ejercen un liderazgo compartido.	El techo de cristal ocasiona segregación de género dentro de las gerencias (Saracosti, 2006; Avolio & Di Laura, 2014; Salazar, 2015). De la misma forma Bustos (2005) indicó que el proceso de romper el techo de cristal en diversos ámbitos es lento	Barberá et al. (2010) mencionó que estamos ante la generación de mujeres mejor capacitadas de toda la historia mundial.	Por lo tanto, se requiere de un liderazgo transformacional que inspire y se encuentre orientado a las personas (Sánchez & López, 2008; Manni, 2013). Dicho liderazgo está más orientado al estilo de la mujer: (a) carisma, (b) inspiración, (c) consideración individual y, (d) estimulación intelectual (Cueva & Díaz, 2015).	Según Tomás & Guillamón (2008), existen barreras que impiden a las profesoras universitarias ocupar altos cargos de gestión: Entre las internas se pueden citar las propias de los procesos de socialización: diferencias en la educación de niños y niñas, miedo a defraudar las expectativas del papel femenino, falta de modelos donde mirarse, poco interés por el estilo de liderazgo tradicional o baja autoestima. Entre las externas podemos citar la cooptación, la dificultad de conciliación entre vida profesional y familiar, la cultura sexuada de las universidades y los estereotipos ligados al género femenino y el liderazgo (p. 2).	A nivel universidad, se han planteado las siguientes estrategias: (a) políticas más incluyentes con respecto a la pluralidad y diversidad de género en la gestión universitaria (Bustos, 2005); (b) regulación del ámbito universitario estableciendo cupos de igualdad numérica de género en la toma de decisiones (Negri, 2011); (c) demostrar interés por el cualidades de liderazgo que se valoran en las mujeres (Ryder, 2015; Sanz, 2016); (d) identificar y gestionar los prejuicios que generan barreras en las mujeres (Muñoz, 2010; Sancho et al., 2011; Avolio & Di Laura, 2014; Sanz, 2016); (e) apoyar el desarrollo del talento con programas de mentores y sponsors (Ryder, 2015; Sanz, 2016); (f) comprometerse con el liderazgo femenino (Lagerberg, 2015; Ryder, 2015); (g) generar facilidades de horario y trabajo en remoto (Avolio & Di Laura, 2014; Lagerberg, 2015; Ryder, 2015); (h) invertir en mentoring para futuras líderes (Pons et al., 2013; Avolio & Di Laura, 2014; Lagerberg, 2015; Ryder, 2015); (i) hacer más inclusiva la cultura empresarial para hombres y mujeres (Ryder, 2015); (j) elaborar programas de retención de talento y reinserción (Avolio & Di Laura, 2014; Ryder, 2015); (k) evaluación de desempeño basadas en resultados y no en tiempo y sin subjetividad (Avolio & Di Laura, 2014; Ryder, 2015); (l) formación en diversidad para todos los directivos (Pons et al., 2013; Ryder, 2015) y; (m) generar políticas de recursos humanos que favorezcan la vida familiar (Avolio & Di Laura, 2014).		
En tan sentido, Ryder (2015) y Avolio & Di Laura (2014), mencionaron que el rol de la mujer y su contribución en la actividad económica de cada país han ido cambiando con tendencia positiva en los últimos años, de tal manera que actualmente desarrolla actividades que antes solo estaban reservadas para los hombres.	Según Ogliastri (2011), la mujer ejecutiva es guardiana de las emociones, ya que son ellas las que garantizan y promueven la unión familiar y armonía; este liderazgo es una pieza clave para la continuidad de los negocios familiares y son las que tienen una visión completa de las relaciones, además de que conocen las capacidades y aptitudes de cada miembro de la familia.	De acuerdo con Avolio & Di Laura (2014), los factores que dificultan la alta participación de las mujeres ejecutivas en cargos de gestión son los siguientes: (a) Factores culturales relacionados con la consideración que el hombre es el jefe; (b) el hecho que las posiciones de alta dirección requieren horarios exigentes y frecuentes de viaje, lo cual únicamente puede ser compensado con un fuerte soporte en sus hogares, en el cuidado de los hijos y responsabilidades domésticas y; (c) las expectativas sobre las mujeres son muy altas, debido a que son juzgadas no solamente por su desempeño laboral, sino también por cómo se viste, cómo se ven, y como funciona su balance vida-trabajo (p. 22).	La investigación realizada por López et al. (2012) en las universidades españolas, menciona que a nivel de órganos unipersonales, los cargos de secretaria general y vicerrectorados son los que tienen mayor participación de la mujer alcanzando valores de 44.11% y 37.08% respectivamente. Sin embargo, la participación de la mujer en lo cargos de rector y gerente es más baja, alcanzando valores de 31.82% y 28.57% respectivamente.	Un estudio realizado por Sánchez & López (2008) donde se investigaba la relación que existía en las universidades españolas entre el liderazgo de las mujeres y su papel de transformación de las organizaciones universitarias, arrojó los siguientes resultados en su primera fase descriptiva: (a) desequilibrio en el acceso a los cargos de gestión por parte de profesoras y profesores, a favor de estos últimos, (b) tendencia de la mujer hacia un estilo flexible y adaptable que utiliza una amplia gama de fuentes de poder en función a las exigencias de cada situación, (c) capacidad de hacer varias cosas a la vez para gestionar y resolver problemas, (d) interés por el cuidado de las relaciones sociales y atención a las necesidades de los miembros de la organización y, (e) deterioro de la dedicación a las tareas de investigación como principal consecuencia. Se trata de un perfil bastante maternal que conjuga la autoridad con la delicadeza o diplomacia en el manejo de situaciones	De acuerdo a la investigación realizada por Tomás & Guillamón (2008), se concluyó lo siguiente: Las barreras externas para el desarrollo de la mujer en la universidad se relacionan con el predominio de una red de significados masculinos que cristalizan en una serie de normas y estructuras que privilegian un modelo masculino de desarrollo profesional (...) 52.6% de las personas de la muestra consideran que atender a la familia y al hogar es una barrera para que las mujeres puedan dedicarse a la gestión, puesto que el tiempo de dedicación que comporta, mengua sus posibilidades de dedicación a la carrera profesional (...) esta es la barrera externa más común, la del conflicto de papeles que experimentan las mujeres para compatibilizar, simultáneamente, las demandas globales que plantean familia y universidad, y, más específicamente, debido al hecho de la confluencia en el tiempo los ciclos familiares y los profesionales			
La tendencia de mujeres ejecutivas está creciendo. En el 2012 solo representaban el 5% a nivel mundial, y en el 2013 y 2014, alcanzaron 10% y 12% respectivamente, (Lagerberg, 2014).	El liderazgo transformacional es el más típico en mujeres gerentes. Según el estudio de Jogulu & Wood (2011), las mujeres son tan capaces como los hombres en la demostración de liderazgo en sus funciones de gestión de alto nivel.	De acuerdo con Avolio & Di Laura (2014), la demanda de tareas en la vida familiar es una de las principales barreras en las mujeres debido a que no existe una repartición equitativa en las tareas de casa y son ellas quienes llevan la mayor parte de la responsabilidad familiar.	Del mismo modo, existe una mayor participación de la mujer en las universidades privadas españolas por encima de las universidades públicas, tanto en personal docente e investigador como personal administrativo. (López et al, 2012).	La segunda fase del estudio de Sánchez & López (2008) fue de corte cualitativo y evidenció que las mujeres que alcanzaron altos cargos en las universidades atravesaron inicialmente momentos de indecisión y conflicto de rol entre las fuertes exigencias que la universidad impone en los momentos iniciales y la dedicación a las tareas familiares.	Aquellas mujeres que alcanzaron altos cargos de gestión, tuvieron que permanecer muchos años ocupando cargos de un mismo nivel en la organización, y al mismo tiempo pierden el interés por hacer línea de carrera en la organización (Tomás & Guillamón, 2008).	A nivel sociedad, se han planteado las siguientes estrategias: (a) difusión de nuevos modelos de paternidad y organización familiar para transformar las relaciones de poder entre género (López et al., 2012; Pons et al., 2013); (b) exigir por igual a hombres y mujeres en el cumplimiento de sus roles y funciones (Lagerberg, 2015); (c) mantener modelos de liderazgo empresarial (Lagerberg, 2015) y; (d) eliminar la estigmatización de los hombres que comparten el cuidado de los hijos (Lagerberg, 2015).		
La mujer se encuentra más susceptible de verse impactada por la multiplicidad de roles que maneja en su día a día (Donoso, Figueroa y Rodríguez, 2008).	En España, las habilidades de las mujeres ejecutivas han comenzado a ser más valoradas sobretudo en la última década. Según Salazar (2015), una entidad española llamo la atención sobre la maternidad en la vida corporativa con la campaña "Ser madre es un plus"	Según Perazo (2015), las mujeres ejecutivas no creen que van a poder conseguir el éxito debido a que no van a ser consideradas igual que los hombres, por tener un menor balance de vida y trabajo, por ser madre o quiere serlo y porque la mujer no es tan ambiciosa en su carrera.	El análisis del estudio mostró que la mayor participación en el sector privado se debe a la presencia de programas de ciencias sociales y sanitarias. Con respecto al personal administrativo y de servicios, la participación de la mujer es mayor que la de los hombres. (López et al, 2012)	Se evidencia también que en su mayoría han tenido un difícil acceso al cargo pero su necesidad de integración en el grupo como una de las motivaciones más importantes en el acceso a cargos de gestión. Si bien es cierto, se encontró una desigualdad en la obtención de altos cargos, la tendencia encamina poco a poco a neutralizar dicha desigualdad (Sánchez & López, 2008).	Al igual que en el mundo empresarial, la mujer ejecutiva en el sector de educación de tomar decisiones en su vida como: (a) la postergación de un embarazo y, (b) declinación de casamiento, donde el fin es lograr la consolidación de sus metas profesionales (Vega, 2014; Delfino, 2005).			
Sanz (2016), mencionó que el tema de la diversidad de género ha figurado en la agenda empresarial desde muchos años y que a pesar de esto, no se evidencian resultados concretos	En América Latina, según el estudio realizado por De Santamaria et al. (2013) evidenció que las mujeres entienden su ascenso más como el resultado de sus características personales, de su esfuerzo, de su desempeño y de la forma como trabajan.	Según Kiss et al. (2007), la diferencia salarial puede alcanzar el 30% en el mundo empresarial sin definir mucho del mundo académico.	Un punto a resaltar es que hoy en día la mujer se encuentra mucho mejor preparada que antes (Salazar, 2015).	Los resultados del estudio sobre estilos de liderazgos muestran que las mujeres ejercen un liderazgo que contribuye con el desarrollo de las instituciones educativas (Sánchez & López, 2008). Esta investigación también es respaldada por lo afirmado por De Santamaria et al. (2013) y Donoso et al. (2009), donde se menciona que el liderazgo transformacional es el más típico en las mujeres gerentes, característica que le genera mayor accesibilidad a las mujeres a altos cargos de gestión incluyendo el sector educación.	En la gestión educativa se trabaja en el seno de culturas dominadas por visiones masculinas y por modelos que favorecen situaciones de desigualdad y marginalidad, razón por la cual existe el techo de poder que impide a las mujeres llegar a puestos de poder y de alta responsabilidad. (García-Valcarcel et al., 2005; Kiss et al., 2007; Vega, 2014;).			
	Una competencia clave en la mujer es la objetividad frente a las dificultades de su cargo, lo que les permite tener una visión holística en la búsqueda de la solución (Depaz et al., 2014).	En otras palabras, el sexismo moderno excluye aún a las mujeres de cargos de alta dirección y toma de decisiones (Bustos, 2005). Por lo tanto, el mercado laboral no es neutro en cuestiones de género influenciado por las normas informales y culturales (Dominguez & Brown, 2013).		Un estudio realizado por Negri (2011) en una universidad en Argentina en el año 2009, muestra los cambios ocurridos cuando asumió el cargo de rectora una mujer. Se evidenció una mayor participación dando seguridad y empujamiento de la mujer en altos cargos, marcando una nueva tendencia en la participación femenina.	Asimismo, a nivel de la educación superior privada, las razones de la baja participación de la mujer en la gestión universitaria son múltiples y se relacionan tanto con factores estructurales como culturales como: (a) la categoría profesional, (b) la edad, (c) la experiencia en gestión, (d) las responsabilidades familiares o atención a terceras persona (García-Valcarcel et al., 2005; Tomás et. al, 2009).			



### Apéndice D: Formato de Notas de Campo

Formato de Notas de Campo	
Información General:	
Fecha de la Observación	
Hora de Inicio	
Hora de Fin	
Lugar de Entrevista	
Nombre de la mujer	
Nombre de la empresa	
Nombre del investigador	
<b>Notas Descriptivas</b> 1. Registran todo lo que se puede recordar sobre la observación 2. Retrato de la entrevistada 3. Descripción del ambiente físico, estructura del escenario 4. Eventos particulares 5. Secuencia y duración de los acontecimientos y conversaciones	<b>Comentario del Investigador</b> Comentario personal del investigador como ideas, impresiones y prejuicios (Creswell, 20013, p. 189) Registro de sentimientos, interpretaciones, intuiciones, preconceptos y áreas futuras de indagación (Taylor & Bogdan, 1984, p. 83)
Firma del Investigador	

### Apéndice E: Formato de Notas de la Entrevista

Formato de Notas de la Entrevista	
Información General:	
Fecha de la Observación	
Hora de Inicio	
Hora de Fin	
Lugar de Entrevista	
Nombre de la mujer	
Nombre de la empresa	
Nombre del investigador	
Notas Descriptivas 1. Retrato de la Entrevistada 2. Retrato del ambiente físico 3. Reconstrucción del diálogo 4. Eventos particulares	<b>Comentario del Investigador</b> Comentario personal del investigador como ideas, impresiones y prejuicios (Creswell, 20013, p. 189) Registro de sentimientos, interpretaciones, intuiciones, preconceptos y áreas futuras de indagación (Taylor & Bogdan, 1984, p. 83)
Firma del Investigador	

## Apéndice F: Consentimiento Informado

Me comprometo a participar en el estudio titulado “Estrategias para el Desarrollo Profesional de Mujeres Ejecutivas en el Sector Educación Superior”, el cual está siendo conducido por Marco Jiménez Sauri, José Manco Becerra, Clara Rendón Carranza y Yolanda Vallejo Alzamora, bajo la supervisión de su asesora Dra. Esther García Pedroche. Entiendo que esta participación es enteramente voluntaria; puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento sin ningún perjuicio, y los resultados de dicha participación, que puedan ser identificados como míos, me serán devueltos y eliminados de los archivos de la investigación, o destruidos.

Me ha sido explicado lo siguiente:

El motivo de la investigación es estudiar las estrategias que le han permitido a las mujeres ejecutivas lograr un desarrollo profesional en las universidades privadas de Lima, que han alcanzado altos cargos dentro de estas y las barreras que han superado para lograr estos altos cargos.

No se prevé tener ningún estrés o situación incómoda.

No hay ningún riesgo.

Estoy de acuerdo con los siguientes procedimientos:

Tener entrevistas, con una duración de aproximadamente 1 hora y media cada una, en las cuales el investigador me formulará preguntas relativas a mis características demográficas, mi experiencia laboral y administrativa, los motivos para convertirme en mujeres ejecutivas en el sector Educación Superior y sobre las barreras encontradas para llegar al cargo que ahora tienen. Yo entiendo que me puedo negar a contestar dichas preguntas y puedo discontinuar mi participación en cualquier momento.

La información que yo provea se mantendrá confidencial y no será publicada en ninguna forma que sea personalmente identificable sin mi previo consentimiento. Se utilizará grabadora durante la entrevista y las respuestas serán transcritas con un código con el fin de proteger mi identidad.

El investigador responderá a cualquier pregunta adicional, en este momento o durante el transcurso del proyecto.

\_\_\_\_\_  
Nombre del Investigador

\_\_\_\_\_  
Nombre del Participante

\_\_\_\_\_  
Firma del Investigador / Fecha

\_\_\_\_\_  
Firma Participante / Fecha

**POR FAVOR, FIRMAR AMBAS COPIAS, RETENER UNA Y DEVOLVER  
LA OTRA AL INVESTIGADOR**

### Apéndice G: Preguntas de Clasificación

Información	Pregunta	Fuente de evidencia	Alternativas
P1 Participación de la mujer en el sector educación	¿Trabaja actualmente en un alto cargo de gestión dentro de una universidad privada?	Si es una persona que trabaja en un alto cargo de gestión dentro de una universidad, se verifica en el organigrama y estatus de la universidad, y declaración de la entrevistada.	Sí, a P2 No, discontinuar
P2 Participación del género en el cargo	¿El cargo que usted desempeña puede ser ocupado por ambos sexos?	Comprobado por antecedentes de anteriores personas en el mismo cargo, y declaración de la entrevistada	Sí, a P3 No, discontinuar
P3 Número de empleados a cargo	P3 A ¿Tiene algún empleado? P3 B ¿Cuántos empleados?	Verificado por el investigador por observación y/o declarado por la persona entrevistada	Sí, a P3B No, discontinuar Menos de 3, discontinuar Más de 3, a P4
P4 Tiempo en el alto cargo	¿Cuánto tiempo tiene desempeñándose en este cargo?	Expresado por el entrevistado y corroborado por documentación, y publicidad de la universidad.	Menos de 1 año, discontinuar Más de 1 año, ir a P5
P5 Fuente de ingreso principal	¿La universidad privada le genera su principal fuente de ingreso?	Verificado por el investigador por observación y/o declarado por la persona entrevistada	Sí, ir a P6 No, discontinuar
P6 Vínculos familiares en la institución	¿Tiene usted algún familiar en la universidad privada trabajando en un alto cargo directivo?	Verificado por el investigador por información de la universidad y/o declarado por la persona entrevistada	No, a P7 Sí, discontinuar
P7 Ranking de universidades	¿Sabe usted si la universidad en que trabaja está bajo el <i>ranking</i> QS World University?	Verificado por el investigador por observación y/o declarado por la persona entrevistada	Sí, discontinuar No, terminar las preguntas

## Apéndice H: Guía de la Entrevista

La guía de la entrevista ha sido diseñada para obtener información sobre las estrategias para el desarrollo de las mujeres ejecutivas en el sector de la educación superior privada.

Para la presente guía, se han diseñado las siguientes preguntas referentes a varios factores que mencionamos a continuación: (a) sus características demográficas; (b) antecedentes educativos, laborales y familiares; (c) habilidades y competencias gerenciales; (d) factores críticos de éxito que han influenciado su desarrollo; y (e) las barreras que han encontrado en su desarrollo profesional.

### Parte I: Características demográficas

Para comenzar, nos gustaría iniciar con algunas preguntas generales.

Información requerida	Pregunta	
Residencia actual	P1	¿En dónde vive actualmente?
Estado civil	P2	¿Cuál es su estado o situación civil?
Edad de la mujer ejecutiva	P3	¿Cuál es su edad?

### Parte II: Antecedentes educativos

Ahora, nos gustaría continuar con unas preguntas sobre su educación.

Información requerida	Pregunta	
Carrera que estudió la mujer ejecutiva	P4	¿Qué carrera estudió?
Nivel de educación de la mujer ejecutiva	P5	¿Cuál es su grado académico más alto obtenido?
Idiomas que sabe la mujer ejecutiva	P6	¿Qué idiomas conoce?

Tipo de TI conoce la mujer ejecutiva (Office, Software varios)	P7	¿Qué herramientas informáticas conoce para su trabajo en remoto?
--	----	--

### Parte III: Antecedentes laborales

Seguiremos con unas preguntas sobre sus antecedentes laborales.

Información requerida	Preguntar	
Historia laboral	P8	¿Cuál es su trayectoria laboral?
Tiempo de experiencia laboral previa en Gestión	P9	¿Cuántos años tuvo de experiencia laboral antes de desempeñar cargos de gestión?
Tipo de experiencia laboral en gestión	P10	¿Ha tenido experiencia laboral en gestión en empresa del sector empresarial?
Actividad laboral adicional	P11	¿Tiene otro empleo que le genere ingresos económicos, además del sector educación?
Motivaciones en el sector educación	P12	¿Cuáles son las razones que le motivaron para ingresar al sector educación (dar las circunstancias)?

### Parte IV: Antecedentes familiares

Ahora, nos gustaría hacerle unas preguntas sobre sus antecedentes familiares.

Información requerida	Pregunta	
Personas dependientes	P13	¿Cuántas personas dependientes o de atención tiene a su cargo?
Residencia de la familia	P14	¿Dónde vive su familia actualmente?
Miembros de la familia en el sector educativo	P15	¿Tiene miembros de su familia que trabajan en el sector educativo en cargos de gestión?
	P16	¿Miembros de su familia que trabajan en el

		sector educación?
Datos del padre	P17	¿Cuántos años tiene su padre?
	P18	¿Cuál es la profesión de su padre?
	P19	¿Cuál es el nivel de educación de su padre?
Datos de la madre	P20	¿Cuántos años tiene su madre?
	P21	¿Cuál es la profesión de su madre?
	P22	¿Cuál es el nivel de educación de su madre?
Datos del hijo(s)	P23	¿Tiene hijos?
	P24	¿Cuántos hijos tiene?
	P25	¿Qué edad tienen sus hijos?
	P26	¿Cuál es el nivel de educación de sus hijos?
	P27	¿Dónde estudian sus hijos?
	P28	¿Quién cuida a sus hijos mientras trabaja?
Influencia de la vida familiar	P29	¿Cómo afecta a su vida familiar el hecho de tener un alto cargo de gestión?
	P30	¿Cómo es su rutina doméstica?
	P31	¿Cómo influye su vida familiar en su trabajo?
	P32	¿Prefiere trabajar en casa o en remoto para acomodarse a su vida familiar o a la atención de terceras personas dependientes?
	P33	¿En algún momento limitó su crecimiento profesional para apoyar el crecimiento de su esposo para cuidar su vida familiar?
	P34	¿El trabajo en altos cargos de gestión está afectando sus relaciones personales y familiares?
Datos del esposo o pareja	P35	¿Su pareja tiene altos cargos de gestión en otro sector empresarial?
	P36	¿Su pareja trabaja en el sector educación?
	P37	¿Cuál es la edad de su pareja?
	P38	¿Cuál es el nivel de educación de su pareja y nivel máximo alcanzado?



	P39	¿Qué y dónde estudió?
	P40	¿Su pareja sacrificó su crecimiento profesional por apoyarla a usted?
Responsabilidad financiera del hogar	P41	¿Su pareja o esposo le proyecta estabilidad financiera del hogar familiar?
	P42	¿Comparte la responsabilidad económica con su pareja?
	P43	¿Cuánto la comparte?
	P44	¿Ud. es la única responsable de la economía familiar?
	P45	¿Tienen alguna deuda familiar con pago por encima de cinco años?
Apoyo de la pareja en el cuidado de los hijos	P46	¿Cuál es el nivel de participación de su esposo en el cuidado de los hijos?
	P47	¿Apoyo del esposo en la responsabilidad doméstica?
	P48	¿Tienen algún plan de responsabilidades domésticas con su pareja?
	P49	¿Qué responsabilidades domésticas realiza su pareja?

### Parte V: Habilidades y competencias gerenciales

Las habilidades y competencias gerenciales incluyen entrenamiento y experiencia relacionada con la gestión en la educación superior: financiera, organización, recursos humanos, etc. No están incluidas las habilidades relacionadas con el producto o servicio que se está ofreciendo. Ahora, queremos preguntarle sobre sus habilidades para la gestión de su área a cargo.

Información requerida	Pregunta	
Habilidades financieras	P50	¿Cómo administra financieramente su área?
	P51	¿Planifica sus gastos mediante presupuesto?
Habilidades en tecnología	P52	¿Usa tecnología en su área?
	P53	¿Cantidad de equipos que usa?
	P54	¿Para qué usa estos equipos de cómputo?
	P55	¿Utiliza programas como TeamViewer,

Habilidades en dirección y recursos humanos	P56	Logmein, etc., para conexión remota?
	P57	¿Cómo toma decisiones sobre la organización de su área?
	P58	¿Cada cuánto tiempo hace planes para su área?
	P59	¿Cuál es su estilo de liderazgo?
Entrenamiento y capacitación recibida	P59	¿Cuáles son sus estrategias para movilizar a su personal?
	P60	¿Qué experiencia la preparó para ocupar estos altos cargos en el sector educación?
	P61	Pensando retroactivamente, ¿qué entrenamiento habría sido útil para iniciar su cargo?

#### Parte VI: Factores críticos de éxito

Ahora, nos gustaría hacerle unas preguntas sobre los factores de éxito que la llevaron a lograr este alto cargo.

Información requerida	Pregunta	
Motivos generales	P62	¿Cuáles han sido los mayores retos para iniciar y operar su cargo?
	P63	¿Qué estrategias utilizó para alcanzar su cargo?
	P64	¿Qué factores influyeron positivamente para alcanzar altos cargos en el sector educación?
	P65	¿Qué cargo desempeña en la organización?
	P66	¿Cuántas horas al día le dedica a su cargo?
	P67	Antes de ingresar al sector educación, ¿tuvo dificultades para encontrar empleo?
	P68	Si tuviera una oferta interesante de trabajo, ¿dejaría su cargo?

P69            ¿Usted siempre quiso trabajar en el sector  
educación?

### Parte VII: Barreras en su desarrollo profesional

Ahora, nos gustaría hacerle unas preguntas sobre las barreras que enfrenta como mujer ejecutiva en el sector de educación superior.

Información requerida	Pregunta
Retos como mujer ejecutiva	P70            ¿Cuáles han sido las principales limitaciones para alcanzar su cargo?
Experiencia	P71            ¿Tenía suficiente experiencia para asumir su cargo o fue un obstáculo?
Educación	P72            ¿Piensa que su tipo de educación fue un problema para asumir este alto cargo?
Barreras actuales	P73            En la actualidad, ¿sufre discriminación de género por el cargo que desempeña?
	P74            ¿Qué otros tipos de barrera enfrenta hoy en día para desempeñar su cargo?
	P75            ¿Ha sido testigo de situaciones limitantes para colegas de su mismo género y cómo reaccionó ante ello?

---

### Parte VII: Preguntas de cierre

---

P76	¿Hay algún otro tema que no hemos cubierto que ha sido importante en su experiencia en el sector de educación superior?
P77	¿Habría algún problema en volver a contactarla para

P78

clarificar algún dato que hemos conversado el día de hoy?

¿Conoce a otra mujer ejecutiva que estaría dispuesta a participar en el estudio? (nombre, universidad, número telefónico)



## Apéndice I: Protocolo del Caso

- a) Generalidades del estudio
  - A1 Antecedentes del estudio
  - A2 Objetivos del estudio y preguntas de investigación
  - A3 Marco teórico
  - A4 Rol del protocolo en la investigación
- b) Procedimientos de campo
  - B1 Datos de las mujeres empresarias a entrevistarse
  - B2 Objetivos del estudio y preguntas de investigación
  - B3 Invitación para la entrevista
  - B4 Carta de consentimiento del entrevistado
  - B5 Calendario de las entrevistas
  - B6 Documentos disponibles antes de la entrevista
  - B7 Equipo de grabación/fotografía
- c) Preguntas del caso
  - C1 Guía de la entrevista
- d) Reporte del caso
  - D1 Datos generales de las entrevistas realizadas
  - D2 Formato de consentimiento firmado por el entrevistado
  - D3 Documentos y fotografías obtenidos durante la entrevista
  - D4 Formato de notas de campo
  - D5 Formato de notas de entrevista
  - D6 Transcripción de la entrevista
  - D7 Reporte del investigador
  - D8 Narrativas sobre las respuestas a las preguntas de la guía de entrevista

## **Apéndice J: Perfil de las Mujeres Ejecutivas Entrevistadas**

Este apéndice presenta las entrevistas según el orden en que fueron realizadas, con una breve presentación de cada mujer ejecutiva participante de esta investigación.

### *Entrevistada\_01 Cristina, de la Universidad Particular con Código UNI001*

Cristina es economista, de 59 años. Actualmente es Directora de la Escuela de Negocios y tiene un doctorado en Ciencias administrativas. Desde siempre le gustó enseñar y fue así que llegó a desenvolverse en el sector educación. Afirmó que su estilo de liderazgo es participativo y que su mejor estrategia fue su constante capacitación. “Mi mayor estrategia fue dedicarme a alcanzar grados académicos, tengo tres maestrías y me gusta mucho la investigación”.

### *Entrevistada\_02 Rosario, de la Universidad Particular con Código UNI001*

Rosario es comunicadora de profesión, tiene 43 años. Ingresó al sector educación de manera circunstancial, y manifestó que tener altos cargos de gestión no afectó su vida familiar: “es cuestión de flexibilidad y organización, no creo que le afecte en forma negativa”, comentó. Ella organiza su área según las habilidades especiales y únicas de su personal.

### *Entrevistada\_03 Katherine, de la Universidad Particular con Código UNI001*

Katherine es socióloga de profesión, tiene 64 años de edad. Cursó una maestría y un doctorado en Sociología. Siempre ha tenido interés en la educación: “Yo estudié Sociología, pero siempre tuve mucho interés en el tema de la educación; entonces, me dediqué a enseñar y también a investigar sobre temas de educación, ambas cosas siempre me han interesado mucho”. Un factor importante que le ayudó a asumir cargos importantes fue su capacidad de

discernimiento: “el gran reto es saber discernir entre la cantidad de cosas que tú quieres hacer y aquellas que son fundamentales”.

*Entrevistada\_04 Martina, de la Universidad Particular con Código UNI001*

Martina, de 59 años de edad, estudió ingeniería química y es casada. Siempre tuvo la vocación de enseñar. Su tipo de liderazgo es participativo y de trabajo en equipo: “Me gusta en lo general que los demás participen, para eso utilizo la comunicación, la información y la motivación y, lo más importante, trato de crear un clima de confianza. Así mismo, uno de los principales retos que tuvo al asumir su último cargo fue aprender cosas de dos carreras nuevas que estaba liderando: “Cómo puedo entender a los profesores y sus requerimientos si no sé de qué están hablando, y para asumirlo debo capacitarme”.

*Entrevistada\_05 Patricia, de la Universidad Particular con Código UNI001*

Patricia, de 60 años de edad, estudió ingeniería industrial. Su grado máximo alcanzado es un doctorado en Ciencias contables y financieras. Ingresó al sector educación por una invitación que le dio un profesor para que dicte un curso. Su tipo de liderazgo es democrático: “este tipo de liderazgo me permite mantener la autoridad, trato de realizar reuniones para escuchar sus opiniones, darles alguna idea para que mejoren sus resultados”.

*Entrevistada\_06 Magdalena, de la Universidad Particular con Código UNI002*

Magdalena, de 65 años de edad, estudió Medicina. Su grado académico más alto es el de doctora. Ingresó al sector educación porque le gusta compartir conocimientos con los demás: “En medicina, uno mientras trabaja enseña y esto ayuda mucho a estar constantemente actualizado, y el contacto con gente joven motiva”. Su estilo de liderazgo es participativo: “Trato de delegar, respetando el área del que cada uno es responsable; hay



direcciones de pregrado, posgrado, planificación y jefaturas, así que estoy informada de lo que pasa en las áreas”.

*Entrevistada\_07 Jennifer, de la Universidad Particular con Código UNI002*

Jennifer tiene 48 años de edad. Actualmente está cursando su doctorado. Comentó que empezó en la docencia en el año 1992 y siempre estuvo ligada a la universidad. Su tipo de liderazgo es horizontal, pero a través de los años se ha dado cuenta de que no sabe delegar: “mi problema clave es no saber delegar, tengo que revisar todo, no me siento confiada, es mi responsabilidad, mi gran problema es que me gusta revisar todo”.

*Entrevistada\_08 Cameron, de la Universidad Particular con Código UNI003*

Cameron, de 68 años de edad, tiene dos carreras: la primera es psicología y la segunda, educación. Ingresó al mundo de la educación por un proyecto de investigación como coordinadora de capacitación docente. Para tomar decisiones en su área, ella llama a cada una de las personas cada semestre para saber cómo les va y qué necesitan, qué sugieren y según ello, realiza su plan de trabajo. Por ende, su estilo de liderazgo es abierto, no rígido, pues constantemente reúne ideas y conversa con quien tiene el dominio sobre determinado tema.

*Entrevistada\_09 Marie, de la Universidad Particular con Código UNI001*

Marie, de 48 años de edad, es abogada de profesión. Trabajó en organismos gubernamentales por un periodo de cinco años. Ingresó al sector educación por un reto profesional. Destacó que “con una buena organización se puede dedicar el tiempo necesario a cada aspecto de la vida, no siempre es fácil, pero uno debe trabajar siempre en ello”. Además, ella consideró que su liderazgo era participativo: “fomenta el trabajo en equipo, además los reconozco y felicito por sus logros”.

*Entrevistada\_10 Martha, de la Universidad Particular con Código UNI003*

Martha, de 63 años de edad, estudió psicología. Tiene el grado de doctorado. Ingresó al mundo del sector educación porque le encanta su carrera y también le gusta la investigación. Su tipo de liderazgo es participativo y democrático. Destacó que a ella le costó mucho el asumir su cargo: “Me costó mucho comprender los procesos, ver estructuras, tuve que recurrir a que me brinden asesorías en varias instancias”. Por lo tanto, a ella le hubiera sido útil, antes de asumir este nuevo cargo, recibir capacitación sobre gerencia para realizar un buen trabajo.

*Entrevistada\_11 Maite, de la Universidad Particular con Código UNI003*

Maite, de 40 años, es psicóloga de profesión. Para ella, su puesto le ofrecía ventajas: “tener un puesto de gestión me permite realizar un trabajo bastante independientemente, facilita manejar mis horarios tanto de la casa como de la oficina”. Su tipo de liderazgo es participativo: “el tema de participación y de democracia los valoro mucho, me considero una líder democrática y participativa, que incluyo a la gente para tomar decisiones”.

*Entrevistada\_12 Rosa, de la Universidad Particular con Código UNI004*

Rosa, de 54 años de edad, de estado civil casada, estudió ciencias de la comunicación y se especializó en periodismo. Ingresó al sector educación porque siempre le gustó enseñar: “después de años en el campo, siempre quise enseñar, pero el campo periodístico no me lo permitía, pero se dio la oportunidad, me ofrecieron el puesto, postulé y me fue muy bien”. Las decisiones de su área siempre las toma en grupo, escuchando las ideas de los demás para lograr los objetivos que se han trazado y define su estilo de liderazgo como abierto y de mucha comunicación.

*Entrevistada\_13 Gabriela, de la Universidad Particular con Código UNI004*

Gabriela, de 47 años de edad, estudió ciencias de la comunicación, tiene el grado de magíster y actualmente está cursando su doctorado. Ha trabajado en el sector periodístico por más de 18 años. Su ingreso al sector educación se dio por la invitación de una amiga. Las decisiones dentro de su área se realizan en conjunto y esto hace que su tipo de liderazgo sea muy colaborativo: “me gusta escuchar a los demás, siempre presto atención a todas sus sugerencias”. El mayor reto que tuvo en este cargo fue que su carrera sea conocida y que gane un prestigio.

*Entrevistada\_14 Marcela, de la Universidad Particular con Código UNI004*

Marcela tiene 60 años y es casada. Es administradora, tiene una maestría y actualmente está realizando su tesis doctoral. El ingreso al sector educación se dio por medio de una amiga que trabaja allí. Según comentó, el hecho de tener altos cargos no afectó a su familia, ya que asumió el cargo cuando sus hijos eran mayores. Su estilo de liderazgo es participativo, “siempre saca la cara por ellos y los defiende”.

*Entrevistada\_15 Melissa, de la Universidad Particular con Código UNI002*

Melissa tiene 56 años de edad y es casada. Odontóloga de profesión, siempre tuvo inquietudes docentes: “A mí siempre me gustó enseñar, lo aprendí en la carrera, sentía vocación por enseñar y me gustó la docencia; por ello me dediqué a esto”. Manifestó que su familia siempre ha sido prioridad y su influencia fue siempre buena: “Muy positivamente, y los horarios siempre alrededor de las necesidades de mi familia”. Su tipo de liderazgo es comunicativo, “siempre tomamos decisiones en grupo”: “Soy muy comunicativa, me gusta bastante escuchar a mi personal y que participen al momento de tomar decisiones”.

*Entrevistada\_16 Beatrice, de la Universidad Particular con Código UNI002*

Beatrice, de 41 años, es casada y tiene dos hijos pequeños. Estudió Estomatología y tiene el grado de magíster. Ingresó al mundo de la educación por una invitación que le hicieron para dictar un curso, de donde luego la promovieron para que curse una beca de maestría en Brasil. Le costó lograr el equilibrio entre su vida familiar y su alto cargo de gestión, por lo que los fines de semana son sagrados para su familia. Según comentó, utiliza la técnica del win-win para movilizar a su personal: “Que hay que motivar al recurso humano que es lo principal, capacitándolo para que desempeñe correctamente sus funciones”.

*Entrevistada\_17 Leila, de la Universidad Particular con Código UNI002*

Leila tiene 59 años de edad y es casada. Tiene la especialidad de cirujano dentista y el grado académico de doctora. Esperó más de 30 años antes de desempeñar un cargo de gestión. Su ingreso al mundo de la docencia se debió a una llamada: “Fue por la llamada del decano, y luego le fui tomando gusto a este trabajo”. Comentó que cuando sus hijos eran pequeños tuvo el apoyo de una empleada doméstica. Su tipo de liderazgo es participativo: “Soy muy participativa, de buscar consensos y trabajar en equipo directamente”. Manifestó que su punto débil es el tema de gestión.

*Entrevistada\_18 Kathia, de la Universidad Particular con Código UNI002*

Kathia tiene 50 años, es casada y tiene dos hijas en edad adulta. Estudió Estomatología y se ha capacitado en el tema de pedagogía para mejorar en este aspecto que a ella le encanta. Durante su carrera educativa, ha desempeñado diferentes cargos, pero, después de 20 años, asumió un alto cargo dentro de su universidad. Siempre tuvo el apoyo de su esposo en las tareas del hogar. Su estilo de liderazgo es participativo: “Yo diría un trabajo

en equipo compartido, yo no impongo cosas, para hacer algo primero escucho mucho a las personas”.

*Entrevistada\_19 Flor, de la Universidad Particular con Código UNI003*

Flor, de 59 años, de estado civil divorciada. Estudió Filosofía y tiene el grado académico de doctora. Su tipo de liderazgo es de trabajo en equipo, y para movilizar a su personal ella considera lo siguiente: “Todos deben entender que hay un trabajo en equipo obligatoriamente y manejar todas las mismas informaciones y encontrar las mejores soluciones efectivas y ofrecer los mejores servicios”.

*Entrevistada\_20 Pamela, de la Universidad Particular con Código UNI003*

Pamela, de 47 años de edad, es divorciada y tiene dos hijas. Cuenta con dos maestrías. Trabajó durante tres años en el sector empresarial, antes de ingresar al sector educación, en el cual lleva 22 años. Con respecto al cuidado de sus hijos, ellos tenían a una niñera cuando eran pequeños. Su tipo de liderazgo es participativo, y para motivar a su gente ella realiza lo siguiente: “En realidad, la motivación va por el tipo de proyectos y cuando los colaboradores quieren hacer otro tipo de trabajo se rota internamente”.

*Entrevistada\_21 Susy, de la Universidad Particular con Código UNI005*

Susy tiene 46 años de edad y es casada. Estudió la carrera de ingeniería industrial y cuenta con el grado académico de doctora. Ingresó a la docencia después de terminar su carrera, enseñando los cursos de estadística e investigación aplicada. En cuanto a su tipo de liderazgo, estima importante delegar: “Delegar, no me gusta seguir, que tengan iniciativa y planteen cosas”.

*Entrevistada\_22 Carola, de la Universidad Particular con Código UNI005*

Carola tiene 39 años y es soltera. Es economista de profesión y cuenta con el grado de magíster, obtenido en Italia. Ingresó al mundo de la educación porque quería cambiar de trabajo y su particularidad era contar con una maestría en una especialidad que no había en el Perú. Respecto a su tipo de liderazgo, lo define como participativo: “Soy participativo, hacemos reuniones con los profesores comienzos de ciclo, finales de ciclo y compartimos experiencias; en ese sentido, es bien participativo”.

*Entrevistada\_23 Carolina, de la Universidad Particular con Código UNI004*

Carolina tiene 39 años de edad. Es economista de profesión y cuenta con el grado académico de doctora. También es madre de dos hijos pequeños, por lo que recibe el apoyo de una nana para el cuidado de sus hijos. Trata de que este alto cargo no afecte mucho a su familia, aunque cuenta con el apoyo de otros altos cargos. Su tipo de liderazgo es participativo, y para motivar a su gente ella utiliza la comunicación personal: “me gusta poder sentarme con ellos, tener alguna reunión y explicarles de qué se trata”.

*Entrevistada\_24 Ines, de la Universidad Particular con Código UNI005*

Ines tiene 47 años de edad y es casada. Estudió ingeniera industrial y cuenta con el grado académico de doctora. Su trayectoria profesional la ha realizado en provincia, entre Piura y Chiclayo. Ingresó al mundo del sector educación desde que estudiaba en la universidad, ya que así le nació el gusto por transmitir lo que sabía y por enseñar. Siempre tuvo el apoyo de su esposo para el cuidado de sus hijos y los quehaceres del hogar. Agregó: “Creo que influye positivamente mucho que los padres trabajen y vean que las cosas se consiguen con esfuerzo. Ellos se motivan a ser el ejemplo”. Su tipo de liderazgo es de escuchar mucho a su personal. Y para cumplir con esto, ella motiva a su personal para que cumplan los objetivos establecidos, conversa con ellos, trata de entenderlos y el tema de empatía es fundamental.

*Entrevistada\_25 Penélope, de la Universidad Particular con Código UNI001*

Penélope, de nacionalidad mexicana, tiene 36 años, está casada con un peruano. Posee una maestría en prospectiva. Ingresó al sector educación cuando cursaba su maestría, pues vio que en este sector podría contribuir con su país. Comentó que el hecho de tener altos cargos de gestión sí afecta el tiempo que pasa con sus hijos: “Bueno, el tiempo con los hijos se ve disminuido, el tiempo en la semana, pero fines de semana pues es de total dedicación a ellos”. Su liderazgo es ser inclusiva, es decir, escuchar las opiniones de las personas y en función de ello tomar una decisión.

*Entrevistada\_26 Natalia, de la Universidad Particular con Código UNI001*

Natalia tiene 39 años de edad y es casada. Es ingeniera de sistemas de profesión, tiene una maestría y actualmente está cursando su doctorado. Tuvo que interrumpir su vida profesional por el cuidado de sus hijos y solo trabaja por horas en la universidad. Ahora que sus hijos son un poco mayores, ya puede dedicarse más tiempo a su cargo. Se define como una persona directa, es muy puntual, quiere que las cosas se hagan: “Me gustan que las cosas salgan rápido, que busquen soluciones y no problemas. Me gusta trabajar con gente que se autogestiona y muestra resultados, no estoy detrás”.

*Entrevistada\_27 Macarena, de la Universidad Particular con Código UNI006*

Macarena tiene 44 años de edad. Estudió ingeniera industrial y posee el grado de magíster en administración. Dentro de su experiencia profesional, ha trabajado en varias empresas del rubro informático y desde su ingreso ocupó cargos de gestión; siempre cambiaba de empresa, debido a que continuamente le ofrecían nuevos retos. Ingresó al sector educación porque le brindó otros beneficios: “venía de un ritmo muy fuerte en empresas transnacionales, trabajar en la universidad me permitía un horario más flexible, me permitía



trabajar en casa cuando lo necesitaba”. Su tipo de liderazgo es por objetivos: “tener una visión clara de lo que tú quieres y ser apasionada por esa visión permite influenciar a otros para que se cumplan y todos tenemos una visión compartida, ser capaz de inspirar a otros”.



## Apéndice K: Red de Códigos (Atlas. Ti)

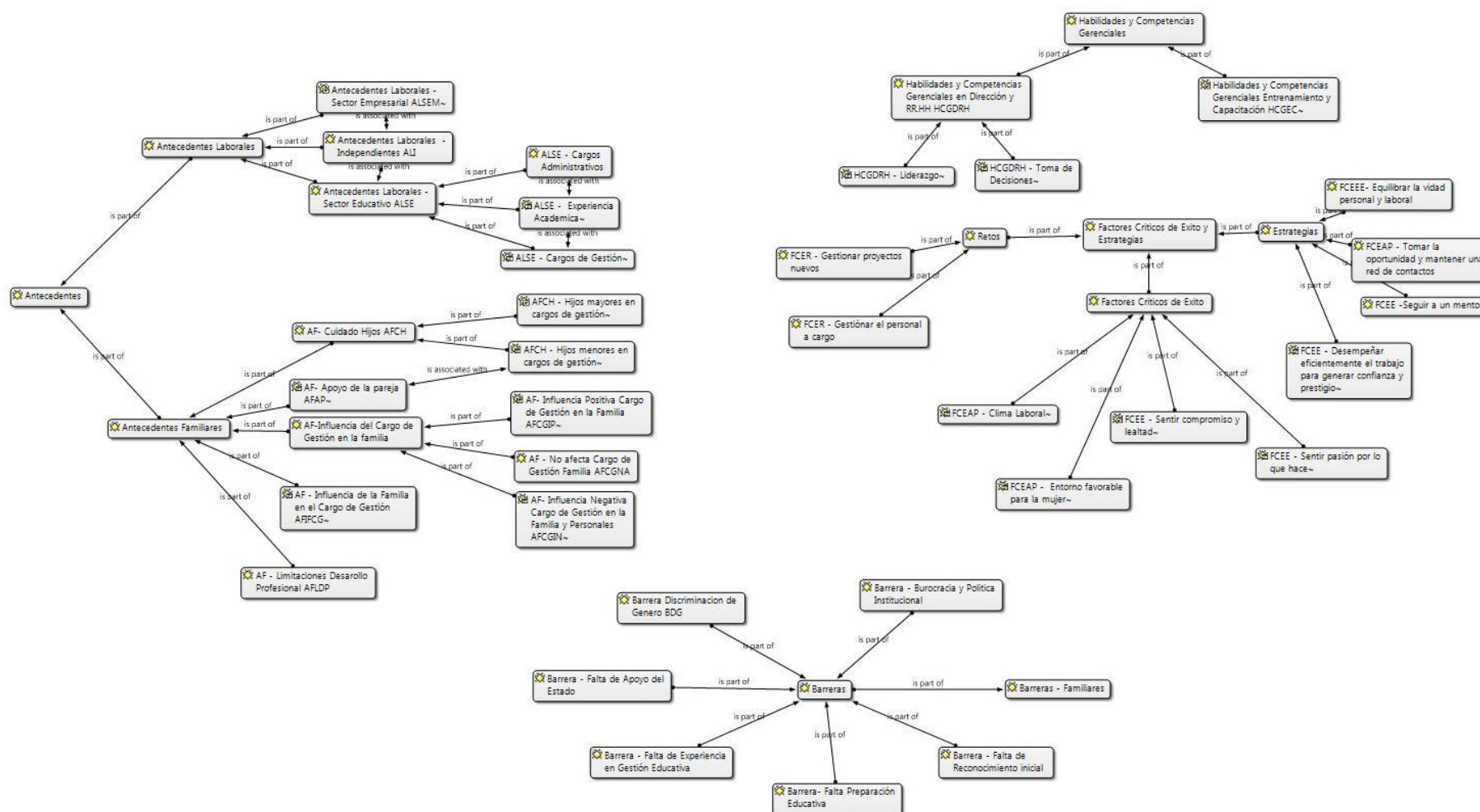


Figura 10. Red de códigos de Atlas. Ti